

# ТЕМА 8. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ

## Питання до розгляду:

1. Сутність бюджетування
2. Види бюджетів
3. Складання та взаємоузгодження бюджетів
4. Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень

Показник	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
Обсяг виробництва, од.	510	650	647	598	2405
Змінні виробничі накладні витрати:					
– зарплата	2000	2550	2540	2350	9440
– освітлення і опалення	510	650	650	600	2410
і т. ін.					
Разом змінних витрат	10200	13000	12940	11960	48100
Ставка змінних витрат на одиницю продукції, грн	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Постійні виробничі накладні витрати:					
– зарплата	6000	6000	6000	6000	24000
– оренда	3000	3000	3000	3000	12000
і т. ін.					
Разом постійних витрат	22000	22000	22000	22000	88000
Ставка постійних витрат на одиницю продукції, грн	43,14	33,85	34,00	36,79	36,59
Всього виробничих накладних витрат	32200	35000	34940	33960	136100
Ставка виробничих накладних витрат на одиницю продукції, грн	63,41	53,85	54,00	56,79	56,59

Таблиця 7.15. Бюджет собівартості виготовленої продукції

Показник	Квартал				Разом за рік
	I	II	III	IV	
Незвершене виробництво на початок періоду	–	–	–	–	–
Витрати на виробництво:					
– прями матеріали	322 920	327 600	430 560	460 200	1 541 280
– пряма зарплата	558 900	567 000	745 200	796 500	2 667 600
– виробничі накладні витрати	531 520	533 920	586 720	601 920	2 254 080
Разом	1 413 340	1 428 520	1 762 480	1 858 620	6 462 960
Незвершене виробництво на кінець періоду	–	–	–	–	–
Собівартість виготовленої продукції	1 413 340	1 428 520	1 762 480	1 858 620	6 462 960

Бюджет виробничих накладних витрат

Показник	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
Обсяг виробництва, од.	510	650	647	598	2405
Змінні виробничі накладні витрати:					
– зарплата	2000	2550	2540	2350	9440
– освітлення і опалення	510	650	650	600	2410
і т. ін.					
Разом змінних витрат	10200	13000	12940	11960	48100
Ставка змінних витрат на одиницю продукції, грн	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Постійні виробничі накладні витрати:					
– зарплата	6000	6000	6000	6000	24000
– оренда	3000	3000	3000	3000	12000
і т. ін.					
Разом постійних витрат	22000	22000	22000	22000	88000
Ставка постійних витрат на одиницю продукції, грн	43,14	33,85	34,00	36,79	36,59
Всього виробничих накладних витрат	32200	35000	34940	33960	136100
Ставка виробничих накладних витрат на одиницю продукції, грн	63,41	53,85	54,00	56,79	56,59

Таблиця 1. Бюджет продажу

Найменування морозива	Обсяг продажу, тони					Шлях за 1 тону, грн
	березень	квітень	травень	червень	липень	
Каштан	58	68	82	92	100	8 889,5
Прем'єра	5	7	18	25	35	5 500
Линько	20	30	38	45	54	8 190
Хрещатик шоколадний	50	60	70	70	75	8 300
Стакачик "Морозко"	28	40	54	64	73	5 260
Стакачик "Морозко шоколадний"	13	23	25	28	34	5 350
Ріжок шоколадний	4	7	17	20,5	25	5 970,5

# Питання 1. Сутність бюджетування

## Бюджет

- план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства протягом бюджетного періоду (як правило, року).



дозволяє досягти поставлених стратегічних та тактичних завдань шляхом розробки короткострокових планових завдань

**Бюджет** - відображення діяльності підприємства на основі кількісного визначення його цілей загалом, окремого бізнес-центру або центру відповідальності, взаємоузгодження їхньої діяльності.



Є головною формою оперативного планування

**Мета** - є інструментом контролю за діяльністю підприємства на визначений час

# Питання 2. Види бюджетів

## Бюджетний пакет підприємства

### Програмний бюджет

містить дані щодо активів і пасивів, доходів, витрат і ризиків, які передбачаються за видами діяльності та основними програмами підприємства.

Подпрограма	Исполнитель	Срок исполнения	Расходы исполнителя	Расход на подрядчиков
Реконструкция уличного освещения	Управление дорожного хозяйства	01.07.	500 000	2 500 000
	Управление коммунального хозяйства	01.05.	400 000	1 000 000
Строительство дорожной развязки	Управление строительства	01.11.	800 000	11 000 000
	Управление дорожного хозяйства	01.12	100 000	20000
Установка светофоров	Управление дорожного хозяйства	01.10	700 000	10000
Улучшение системы оповещения о ДТП	Управление охраны порядка	01.04	100 000	50000
Установка систем наблюдения	Управление дорожного хозяйства	01.09	300 000	500 000
Уборка улиц	Управление дорожного хозяйства	01.12	1 000 000	200 000
Обучение населения правилам движения	Управление по связям с общественностью	01.12	200 000	40000
<b>Итого:</b>			<b>4 100 000</b>	<b>15 270 000</b>

### Бюджет за центрами відповідальності

визначає плани з орієнтацією на їх виконання центрами відповідальності

Бюджет прямых расходов на сырье и материалы ЦЦ № 1 на август 2008 года

Наименование статьи	Ед. изм.	Ц, грн	«Муравей»			«Жук»			Всего	
			Н, нат. ед.	Р, т	СР (без НДС), грн	Н, нат. ед.	Р, т	СР (без НДС), грн	СР (без НДС), грн	СР (с НДС), грн
<b>Основное сырье и материалы</b>			<b>193915</b>			<b>201600</b>			<b>395516</b>	<b>474619</b>
Двигатели	шт.	1000	1	170	170000	1	121	121000	291 000	349200
Шины	шт.	31	2	340	10540	3	363	11253	21793	26152
Подшипники	шт.	1,68	3	510	857	7	847	1423	2280	2736
Пластиковые комплекующие № 1	компл.	34	1	170	5780	2,5	302,5	10285	16065	19278
Пластиковые комплекующие № 2	компл.	342	—	—	—	1	121	41382	41382	49658
Метизы	кг	6,7	0,001	0,17	1	0,002	0,242	2	3	3
Прочее	—	—	—	—	3032	—	—	11191	14223	17392
<b>Расходы на транспортировку</b>			—	—	<b>3435</b>	—	—	<b>5065</b>	<b>8500</b>	<b>10200</b>

Ц — цена за единицу без НДС; Н — норма на изделие; Р — расход на выпуск; СР (без НДС) — сумма расходов без учета НДС; СР (с НДС) — сумма расходов с учетом НДС.

## Вид бюджету

## Характеристика

ситуаційні плани  
(бюджети)

прогнозування песимістичної,  
реалістичної та оптимістичної ситуацій

ітераційне планування

багаторазове узгодження бюджету на  
різних рівнях відповідальності  
(використовується на підприємствах, які  
мають значну кількість філій)

планування (доходів і  
витрат) від досягнутого

складання бюджету на підставі  
фактичних результатів діяльності,  
досягнутих у попередньому періоді

змінний (гнучкий)  
бюджет

складається, коли ситуація як у  
підприємстві, так і в зовнішньому  
середовищі може різко змінитися

# Поділ бюджетів за ступенем узагальнення інформації

## Вид бюджету

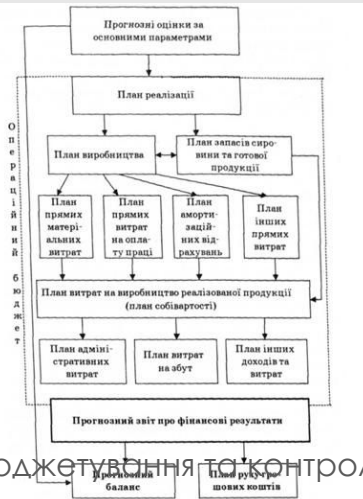
## Характеристика

### Головний бюджет (muster budget).

**Ціль** – узагальнити та підсумувати бюджети структурних підрозділів підприємства, які складають часткові бюджети.

### Операційний бюджет

деталізує через часткові бюджети статті доходів та витрат підприємства та формується у вигляді прогнозу прибутків та збитків.



### Фінансовий бюджет

дає прогноз грошових потоків підприємства. Формується у вигляді прогнозу руху грошових коштів на запланований період часу

Показник	Квартал				Всього за рік
	I	II	III	IV	
Залишок на початок періоду	42,50	166,25	32,93	90,96	42,50
<b>Надходження</b>					
Від реалізації продукції	230,00	480,00	740,00	520,00	1970,00
Отримано позик	260,00				260,00
Разом	490,00	480,00	740,00	520,00	2230,00
<b>Платежі</b>					
Придбання сировини та матеріалів	49,50	72,30	100,05	79,35	301,20
Виплата заробітної плати	155,20	239,10	281,60	194,90	870,80
Орендна плата	18,90	18,90	18,90	18,90	75,60
Комісійні	18,00	54,00	72,00	36,00	180,00
Опалення і освітлення	6,10	7,30	7,90	6,70	28,00
Ремонт і обслуговування устаткування	16,30	33,90	42,70	25,10	118,00
Реклама	40,00	40,00	40,00	40,00	160,00
Інші	12,80	15,20	8,40	7,60	44,00
Податок на прибуток	9,45	9,45	9,45	9,45	37,80
Покупка обладнання	30,00	20,00			50,00
Дивіденди	10,00	10,00	10,00	10,00	40,00
Погащення позик		86,67	86,67	86,66	260,00
Сплачені відсотки		6,50	4,30	2,20	13,00
Разом	366,25	613,32	681,97	516,86	2178,40
Залишок на кінець періоду	166,25	32,93	90,96	94,10	94,10

## За процесом складання бюджету поділяють

[В. Е. Керимов, Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль]:

Вид бюджету	Характеристика
Бюджетування – зверху-вниз (top-down)	бюджет будується, виходячи з цілей і обмежень, поставлених керівництвом банку, на основі яких відбувається розподіл ресурсів.
Бюджетування знизу-вверх (bottom-up)	передбачає облік і оформлення бюджетних планів окремих підрозділів, які після затвердження є в основі більш великих структур, а в кінцевому підсумку всього підприємства.



# Бюджетування – зверху-вниз (top-down)

## Технологія складання



## Переваги та недоліки

Переваги	Недоліки
Встановлені чіткі цілі та завдання керівництва підприємства	Високі затрати на дослідження ринкових тенденцій, розробку стратегії підприємства та на побудову реалістичного прогнозу. Невраховуються особливості роботи кожного окремого підрозділу



# Бюджетування знизу-вверх (bottom-up)

Технологія складання

Переваги та недоліки



Переваги	Недоліки
Враховання особливостей реальної роботи на місцях, відносно менша конфліктність, а також зниження управлінських витрат	Створюються умови для штучного завищення планових витрат і зниження доходів зі сторони бізнес-центрів з метою створити собі більш комфортні умови роботи

За механізмом використання бюджету поділяються на  
[В. Е. Керимов, Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль]:

Вид бюджету	Характеристика
Фіксований (fixed budget або static budget)	передбачає жорстко встановлений та один раз затверджений план, виконання якого обов'язкове незалежно від зміни економічних умов
Гнучкий (flexible budget)	передбачає наявність множини сценаріїв виконання бюджету або регламентованих змін початкового плану, що вступають в силу при настанні певних подій

## За способом побудови бюджети поділяються на:

Вид бюджету	Характеристика
Скоригований бюджет (incremental budget або continuous budget)	план бюджету наступного періоду розробляється на основі бюджету попередніх періодів шляхом екстраполяції або внесення різних коректив.
Бюджет з нуля (zero based budget)	бюджетний план по підрозділах складається без урахування планових і фактичних даних за минулі періоди

За періодичністю складання (способом планування) бюджети поділяються на [В. Е. Керимов, Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль]:

Вид бюджету	Характеристика
Періодичний (periodic budget)	розробляється на певний період часу (зазвичай на рік), після закінчення якого процедура розробки бюджету повторюється.
Ковзаючий (rolling, cumulative budget)	Плановий період розбивається на низку менших періодів, після закінчення яких бюджетний план “зрушується” на один менший період вперед. При прогнозуванні база прогнозу на віддалені періоди включає в себе як фактичні дані за минулий період, так і затверджені плани на більш ближчі періоди, завдяки чому досягається неперервність та несуперечливість планування.

## В залежності від періоду складання бюджету поділяються на:

Вид бюджету	Характеристика
Короткостроковий (високодеталізований)	розробляється на короткий період часу з високою деталізацією
Довгостроковий (низькодеталізований)	Розробляється на перспективу із врахуванням прогностичних показників діяльності підприємства й має низьку деталізацію

# Спеціальні бюджети [В. Е. Керимов, Бюджетирование и внутривозвратный контроль]:

Вид бюджету	Характеристика
Додатковий бюджет (supplemental budget)	передбачає фінансові операції непередбачені в інших бюджетах.
Бюджет приросту (incremental budget)	формується шляхом індексації попереднього бюджету без перегляду його основи
Бюджет коригуючий (addition budget)	аналізує показники попередніх років та коригує їх під поточні параметри
Модифікований бюджет (stretch budget)	застосовується тоді, коли відбувається проектування реалізації продукції на вищому рівні
Стратегічний бюджет (strategic budget)	інтегрує елементи стратегічного планування та бюджетного контролю й розробляється на тривалий період від 3 до 10 років
Операційний та бюджет функцій (activity based budget)	передбачають розрахунок запланованих витрат на виконання окремих операцій та функцій

# Спеціальні бюджети (продовження)

Вид бюджету	Характеристика
Бюджет продаж	складається на підставі прогнозу експертів (спеціалістів – маркетологів) про можливі обсяги реалізації та рівень цін у наступному бюджетному періоді. Він включає обсяг продажу за видами продукції, ціну продажу, дохід від реалізації
Бюджет виробництва	складається на основі даних бюджету продаж з урахуванням зміни залишків готової продукції на початок і кінець бюджетного періоду
Бюджет прямих витрат праці	складають на підставі бюджету виробництва, встановлених технологічних норм витрат праці на одиницю продукції та тарифних ставок робітників відповідної кваліфікації (розряду)
Бюджет придбання матеріалів	містить розрахунки кількості матеріалів за їх видами, яку необхідно придбати у плановому періоді, та витрати коштів на придбання матеріалів
Бюджет виробничих накладних витрат	складається на основі виробничої програми (витрати на обслуговування обладнання і т. ін.), укладених угод (оренда і т. ін.), відповідних розрахунків (амортизація обладнання, енергоносії та ін.).
Бюджет собівартості виготовленої продукції	складають на підставі бюджетів використання матеріалів, прямої оплати праці та виробничих накладних витрат з урахуванням запланованих залишків незавершеного виробництва на початок і кінець бюджетного періоду



# Спеціальні бюджети (продовження)

Вид бюджету	Характеристика
Бюджет собівартості реалізованої продукції	складається на підставі бюджету собівартості виготовленої продукції з урахуванням зміни залишків готової продукції на складі.
Бюджет загальних та адміністративних витрат	відображає планові витрати на управління і обслуговування підприємства в цілому.
Бюджет витрат на збут	складається на базі бюджету продажів і включає змінні та постійні витрати на реалізацію.
Бюджет коштів	план грошових надходжень і платежів наступного періоду. Він складається на підставі операційних бюджетів після визначення доходів і витрат, що мають грошовий характер.
Бюджетний звіт про фінансовий стан	складається на підставі балансу на початок року, бюджетів операційних витрат і доходів, коштів і фінансування капітальних вкладень.

# 3. Складання та взаємоузгодження бюджетів

**Технологія бюджетування** - послідовне виконання робіт, що становлять зміст кожного із його етапів.

## **Етапи бюджетування:**

1. Підготовчий етап. Постановка бізнес-моделі.
2. Планування бюджету.
3. Складання бюджету, його затвердження.
4. Доведення контрольних показників до виконавців.
5. Виконання бюджету.
6. Контроль за виконанням бюджету.
7. Аналіз причин відхилення фактичних показників від контрольних критеріїв.
8. Розробка рекомендацій і прийняття управлінських рішень з коректування бізнес-моделі.

## Характеристика етапів бюджетування:

Етапи бюджетування	Характеристика
Підготовчий етап	<ul style="list-style-type: none"><li>- визначення стратегічних цілей для підприємства і для бізнес напрямів</li><li>- визначення внутрішніх нормативів, встановлених лімітів за статтями бюджету</li><li>- аналіз виконання бюджету за минулий період</li><li>- розробка та використання підприємством методик бюджетування</li></ul>
Планування бюджету	<ul style="list-style-type: none"><li>- аналіз ефективності роботи структурних підрозділів</li><li>- розробка пропозицій щодо перерозподілу фінансових та матеріальних ресурсів підприємства</li><li>- формування оптимальної структури балансу підприємства</li><li>- побудова планових форм бюджету активів та пасивів і бюджету доходів та витрат, що забезпечують максимальний захист від ризику</li><li>- побудова бюджету руху грошових коштів</li><li>- формування кошторису капітальних вкладень</li><li>- визначення параметрів бюджетів структурних підрозділів</li></ul>

## Характеристика етапів бюджетування (продовження):

Етапи бюджетування	Характеристика
Затвердження планового бюджету	<ul style="list-style-type: none"><li>- вибір оптимального варіанту бюджету</li><li>- внесення коригувань</li><li>- затвердження планових завдань</li></ul>
Виконання бюджету	<ul style="list-style-type: none"><li>- визначення групи чи осіб, відповідальних за виконання намічених цілей та поставлених завдань</li><li>- розгляд поточних (місячних) звітів про виконання бюджетів</li><li>- виявлення умов або перешкод що впливають на можливість виконання бюджету</li><li>- затвердження необхідних коригувань</li><li>- виявлення відповідальних за суттєві відхилення і впровадження заходів щодо виправлення ситуації</li></ul>
Контроль та аналіз виконання бюджету	<ul style="list-style-type: none"><li>- моніторинг відхилень фактичних значень від запланованих за звітний період</li><li>- аналіз результатів діяльності, що дозволяє виявити високорентабельні та низькорентабельні підрозділи підприємства та ухвалити відповідні рішення</li><li>- розробка положень про бюджети на наступний рік</li></ul>

# Організація забезпечення бюджетування на підприємстві

**Бюджетний регламент** – сукупність внутрішніх документів і наказів, де описано порядок розробки та складання бюджетів, учасників кожного етапу (посада і підрозділ), їх дії (послідовність і терміни), джерела, строки та формати отримання й передавання інформації.

**Головне завдання бюджетного регламенту** – забезпечення контролю за ходом виконання бюджетів різних рівнів і видів управління.

# Основні внутрішні нормативні документи з організації бюджетування

## • Положення про бюджетування на підприємстві

### Формат документу “Положення про бюджетування”

Назва підприємства  
“ЗАТВЕРДЖУЮ”  
Генеральний директор

#### Положення про бюджетування

##### І. Основні положення

- Бюджет – це фінансовий документ, який охоплює всі напрямки господарської діяльності підприємства на один календарний рік.
- Призначення фінансового планування полягає в :  
зміцненні фінансової дисципліни і фінансового стану підприємства, тощо

##### ІІ. Структура бюджетів

#### Система бюджетування є дворівневою.

Рівень 1: Основні бюджети для підприємства в цілому: Бюджет доходів і витрат, Бюджет руху грошових коштів, Розрахунковий (Пробний) баланс.

Рівень 2: Операційні бюджети структурних підрозділів підприємства.

## • Положення про бюджетний комітет підприємства

### Положення про бюджетний комітет

#### Загальні положення

- Бюджетний комітет є самостійним структурним підрозділом і підпорядковується безпосередньо генеральному директору.
- Бюджетний комітет складається як робочий орган генерального директора для організації контролю за функціонуванням бюджетного процесу на Підприємстві.

#### Основні поняття, категорії та базові принципи

##### Структура

- Бюджетний комітет складається з керівників вищої ланки Підприємства.

##### Функції

#### Правовірність рішень комітету

- Рішення бюджетного комітету з всіх питань, що відносяться до компетенції ЦФБ, носять рекомендаційний характер та можуть виступати виключно в якості обґрунтування для наступних рішень генерального директора Підприємства.

#### Резиме функціонування

- Бюджетний комітет збирається на засіданні щомісяця не пізніше 25-го числа. Порядок денний готується фінансовим директором Підприємства за підписом керівників ЦФБ.

# Бюджетний комітет

постійно діючий орган управління, що вирішує питання, пов'язані з формуванням, погодженням, затвердженням бюджету підприємства та контролем за його виконанням

**Мета** - розробка, прийняття та контроль за виконанням бюджету, який відповідає стратегічним цілям і бізнес-плану розвитку підприємства

- Бюджетний комітет координує роботу різних підрозділів підприємства, які беруть участь у розробці бюджетів



# Рівні управління бюджетним процесом



## Питання 4. Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень

Своєчасне виявлення і відповідне реагування на відхилення фактичних показників від запланованих (бюджетних) забезпечує систематичний контроль за виконанням бюджетів – **бюджетний контроль**

Бюджетний контроль і управління за відхиленнями здійснюють на підставі **звіту про виконання бюджету**, який складає бухгалтер-аналітик і подає менеджеру, який відповідає за прийняття рішень з даного питання

**Звіт про виконання бюджету** – це порівняння фактичних і запланованих показників, розрахунок відхилень та вивчення їх причин

# Приклади Звітів про виконання бюджету

до рішення в  
від 25

## Аналіз виконання плану по доходах

На 2015 рік

грн.

ККД	Доходи	с. Нова Федорівка				±/-
		Поч.рiчн. план	Уточн.рiчн. план	Уточ.пл. за перiод	Факт	
10000000	Податок на надходження	2292879.00	2313694.00	2313694.00	9024160.20	710466
11000000	Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості	0.00	0.00	0.00	170.00	170
11020000	Податок на прибуток підприємств	0.00	0.00	0.00	170.00	170
11020200	Податок на прибуток підприємств та фінансових установ колективної власності	0.00	0.00	0.00	170.00	170
14000000	Внутрішні податки на товари та послуги	50000.00	208700.00	208700.00	303318.17	84616
14040000	Акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлею паливних товарів	50000.00	208700.00	208700.00	303318.17	84616
18000000	Місцеві податки	2232879.00	2094994.00	2094994.00	2697670.29	602674
18010000	Податок на майно	1642879.00	1655894.00	1655894.00	2089329.38	433432
18010100	Податок на нерухоме майно, віддане від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками	130145.00	4345.00	4345.00	4281.94	-63
18010200	Податок на нерухоме майно, віддане від земельної ділянки, сплачений фізичними особами, які є власниками	172632.00	93632.00	93632.00	106898.27	13266
18010400	Податок на нерухоме майно, віддане від земельної ділянки, сплачений юридичними особами, які є власниками	0.00	89000.00	89000.00	118896.40	29896
18010500	Земельний податок з юридичних осіб	267317.00	267317.00	267317.00	287346.93	20028
18010600	Спеціальна плата з юридичних осіб	558092.00	639092.00	639092.00	862093.52	243001
18010700	Земельний податок з фізичних осіб	318425.00	364240.00	364240.00	446526.52	81288
18010900	Спеціальна плата з фізичних осіб	198268.00	198268.00	198268.00	219285.70	21017
18011000	Транспортний податок з фізичних осіб	0.00	0.00	0.00	25000.00	25000
18020000	Збір за місця для паркування транспортних засобів	50000.00	0.00	0.00	0.00	0
18020200	Збір за місця для паркування транспортних засобів, сплачений фізичними особами	50000.00	0.00	0.00	0.00	0
18030000	Туристичний збір	140000.00	120000.00	120000.00	201406.45	81406
18030100	Туристичний збір, сплачений юридичними особами	80000.00	80000.00	80000.00	87309.27	37306
18030200	Туристичний збір, сплачений фізичними особами	80000.00	70000.00	70000.00	114097.18	44099
18040000	Збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності, що справлявся до 1 січня 2015 року	0.00	2000.00	2000.00	1868.00	-132
18040100	Збір за провадження торговельної діяльності (роздрібна торгівля), сплачений фізичними особами, що справлявся до 1 січня 2015 року	0.00	2000.00	2000.00	2082.00	82
18040200	Збір за провадження торговельної діяльності (роздрібна торгівля), сплачений юридичними особами, що справлявся до 1 січня 2015 року	0.00	0.00	0.00	-214.00	-214
18050000	Єдиний податок	400000.00	317100.00	317100.00	409366.46	87966
18050200	Єдиний податок з фізичних осіб, нарівноважений до 1 січня 2011 року	0.00	0.00	0.00	-1204.02	-1204
18050300	Єдиний податок з юридичних осіб	115500.00	74500.00	74500.00	88502.46	14002
18050400	Єдиний податок з фізичних осіб	284500.00	230600.00	230600.00	234226.35	3822
18050500	Єдиний податок з сільськогосподарських товаровиробників, у яких частка сільськогосподарського товару становить менше ніж 50%	0.00	12000.00	12000.00	8334.68	7134
19000000	Інші податки та збори	10000.00	10000.00	10000.00	23001.74	13001
19010000	Екологічний податок	10000.00	10000.00	10000.00	23001.74	13001
19010300	Надходження від розливання відходів у спеціально відведені для цього місця чи на об'єкти, крім розливання	10000.00	10000.00	10000.00	23001.74	13001
20000000	Неподаткові надходження	10500.00	37500.00	37500.00	78444.91	40944
21000000	Доходи від власності та підприємницької діяльності	2000.00	2000.00	2000.00	4063.00	2063
21080000	Інші надходження	2000.00	2000.00	2000.00	4063.00	2063
21080900	Штрафні санкції за порушення законодавства про патентування, за порушення норм регулювання обліку	0.00	0.00	0.00	612.00	612
21081100	Адміністративні штрафи та інші санкції	2000.00	2000.00	2000.00	3451.00	1451
22000000	Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	500.00	27500.00	27500.00	68204.45	40704
22010000	Плата за надання адміністративних послуг	0.00	5000.00	5000.00	11191.00	6191
22012500	Плата за надання інших адміністративних послуг	0.00	45000.00	45000.00	11191.00	6191
22090000	Державне мито	500.00	22500.00	22500.00	57013.45	34513
22090100	Державне мито, що сплачується за місцями розливу та оформлення документів, у тому числі за оформленням	500.00	22500.00	22500.00	57013.45	34513
24000000	Інші неподаткові надходження	8000.00	8000.00	8000.00	6177.46	-1822
24060000	Інші надходження	8000.00	8000.00	8000.00	6177.46	-1822
24060300	Інші надходження	8000.00	8000.00	8000.00	6177.46	-1822
40000000	Секції трансферти	217800.00	294123.00	294123.00	262660.91	-31465
41000000	Від освіти державного управління	217800.00	294123.00	294123.00	262660.91	-31465
41030000	Субвенції	217800.00	294123.00	294123.00	262660.91	-31465
41030000	Інші субвенції	217800.00	248800.00	248800.00	217535.47	-31264
41037000	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на проведення виборів депутатів місцевих рад та	0.00	45323.00	45323.00	45126.44	-197
<b>Всього без урахування трансферту</b>		<b>2303379.00</b>	<b>2351194.00</b>	<b>2351194.00</b>	<b>3102605.11</b>	<b>761411</b>
<b>Всього</b>		<b>2621179.00</b>	<b>2645317.00</b>	<b>2645317.00</b>	<b>3368266.02</b>	<b>719945</b>

Елементи витрат	Очікуваний результат		Фактичний результат		Відхилення (+, -)	
	Сума, тис. грн	Частка, %	Сума, тис. грн	Частка, %	Сума, тис. грн	Частка, %
Матеріальні витрати (за вирахуванням вартості зворотних відходів), зокрема:	10 200	86,44	10 100	87,7	-100	+0,63
— сировини і матеріалів	6 000	50,85	5 800	50,00	-200	-0,85
— покупних комплектуючих виробів і напівфабрикатів	2 000	16,95	1 800	15,52	-200	-1,43
— палива	1 000	8,48	1 200	10,34	+200	+1,86
— енергії	900	7,63	1 000	9,62	+100	+1,99

Сільський голова

О.В.Лактир

В.о. головного бухгалтера

А.А.Невядомська

## Управління за відхиленнями:

Сутність управління за відхиленнями полягає у тому, що менеджер концентрує увагу лише на суттєвих відхиленнях від бюджету і, до певної міри, не звертає уваги на відхилення в межах допустимих коливань.



**! Для поглибленого аналізу відхилень необхідно визначити їх за кожною статтею бюджету і пояснити причини відхилень.**

Залежно від причин виникнення відхилення поділяють:

- на відхилення внаслідок планування (помилки та прорахунки при складанні бюджетів);
- відхилення внаслідок діяльності.

# Приклад звіту про виконання бюджету (управління за відхиленнями)

Звіт про виконання бюджету за \_\_\_\_\_ 20XX р.

Бюджетний центр \_\_\_\_\_

Стаття		Поточний період			З початку року			Тенденція відхилення	Суттєвість відхилення	Коментар
Код	Назва	Бюджет	Фактично	Відхилення	Бюджет	Фактично	Відхилення			
xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	Зростання	Суттєво	xx

Піліпис виконання

Звіт про виконання бюджету виробничих витрат  
складальним цехом за вересень 20XX р. (грн)

Стаття витрат	Фактичні витрати	Фактичні витрати	Відхилення	Коментар
Основні матеріали	10 900	11 000	-200	Наявність простовів із-за відсутності електроенергії
І т. д.				
Разом	115 000	115 500	+500	-

Підпис виконавця \_\_\_\_\_

Таблиця 8.27. Звіт відділення ізоляційної стрічки, франків

Показник	Фактичні витрати	Нормативні (бюджетні) витрати	Покриті (окупні) витрати	Відхилення	Примітка
Результати виробничої діяльності, зокрема:		9 432 591	8 956 445	476 146	Висока продуктивність праці
Витрати на оплату праці	2 356 000		2 566 000	-210 000	
Електроенергія	1 043 000		1 143 000	-100 000	
Пара	695 000		631 445	-635 555	
Технічне обслуговування	1 224 000		1 365 000	-141 000	
Амортизація	1 626 000		1 526 000	-100 000	Наявність зайвих машин
Загальновиробничі витрати:		(1 825 000)		-100 000	
Зарплата службовців	385 000	350 000		-35 000	Наявність зайвих службовців
Непряма зарплата робітників	680 000	600 000		-80 000	Оплата простою робітників
Допоміжні матеріали	325 000	450 000		-125 000	
Відрахування у фонд реконструкції	425 000	425 000		-	
Разом	8 759 000	9 432 591		673 591	

Причини відхилення за окремими статтями бюджету