



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення методичної ради університету
23 жовтня 2024 року,
протокол № 2.

Перша проректорка, голова методичної ради
університету, кандидатка наук з державного
управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

23 жовтня 2024 року

М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування
за денною формою навчання**

м. Хмельницький
2024

РОЗРОБНИК:

Доцентка кафедри фінансів, банківської
справи, страхування та фондового ринку,
кандидатка економічних наук, доцентка
25 вересня 2024 року

_____ Ольга ГРИЦЕНКО

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
25 вересня 2024 року, протокол № 2.

Завідувачка кафедри, кандидатка економічних
наук, доцентка
25 вересня 2024 року

_____ Алла КРУШИНСЬКА

Деканеса факультету управління та економіки,
кандидатка економічних наук, доцентка
25 вересня 2024 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	— 4
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	— 4
1.2. Лекції (<i>теми і плани</i>)	5
1.3. Семінарські заняття (<i>теми і плани занять; питання, завдання або кейси для поточного контролю; методичні рекомендації для підготовки до занять</i>)	— 6
1.4. Самостійна робота студентів (<i>теми, завдання, методичні рекомендації до їх виконання тощо</i>)	— 30
1.5. Індивідуальні завдання (<i>форми, тематика завдань; методичні рекомендації до їх виконання</i>)	— 40
1.6. Підсумковий контроль (<i>форми, питання, завдання, зразок екзаменаційного білета</i>)	— 41
2. Схема нарахування балів (<i>загальна схема; розрахунки нарахування балів за відповідні види навчальної діяльності</i>)	— 44
3. Рекомендовані джерела (<i>в розрізі тем дисципліни</i>)	— 45
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	— 46

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

4.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Тема 1. Сутність та значення фінансового планування і прогнозування у фінансовому управлінні підприємств.	10	2	2	-	-	6	13	2	-	-	-	10
2.	Тема 2. Теоретичні і організаційні основи бюджетування.	10	2	2	-	-	6	14			-	-	10
3.	Тема. 3. Особливості бюджетування на підприємстві. Загальна характеристика бюджетного методу управління.	10	2	2	-	-	6	14	-	2	-	-	8
4.	Тема 4. Сутність та значення операційного бюджетування.	16	4	4	-	-	8	13	2		-	-	10
5.	Тема 5. Формування фінансових бюджетів	10	2	2	-	-	6	13		2	-	-	8
6.	Тема 6. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів	10	2	2	-	-	6	12	-	-	-	-	10
7.	Тема 7. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві	12	2	2	-	-	8	13	-	-	-	-	10
8.	Тема 8. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.	12	2	2	-	-	8	13	2	-	-	-	10
	Всього годин:	90	18	18	-	-	54	90	6	4	-	-	80

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Сутність та значення фінансового планування і прогнозування у фінансовому управлінні підприємств.	2
1.1.	Сутність та завдання фінансового планування.	
1.2.	Етапи фінансового планування.	
1.3.	Характеристика елементів та видів фінансового планування.	
2.	Тема 2. Теоретичні і організаційні основи бюджетування.	2
2.1.	Сутність, завдання та особливості бюджетування.	
2.2.	Етапи бюджетування.	
2.3.	Способи бюджетування.	
3.	Тема 3. Особливості бюджетування на підприємстві. Загальна характеристика бюджетного методу управління.	2
3.1.	Сутнісно-змістовне наповнення поняття системи бюджетування на підприємстві	
3.2.	Методики бюджетування: за центрами фінансової відповідальності і на основі виділення бізнес-процесів	
3.3.	Основні етапи формування зведеного (основного) бюджету підприємства.	
3.4.	Організація і управління бюджетним процесом на підприємстві.	
4.	Тема 4. Сутність та значення операційного бюджетування	4
4.1.	Послідовність розроблення операційних бюджетів	
4.2.	Складання бюджету продаж та бюджету виробництва.	
4.3.	Складання бюджету витрат, що формує собівартість продукції.	
4.4.	Особливості формування бюджетів запасів готової продукції та витрат на збут і управління.	
4.5.	Планування прибутку від операційної діяльності.	
5.	Тема 5. Формування фінансових бюджетів	2
5.1.	Види фінансових бюджетів і послідовність їх побудови	
5.2.	Планування грошових потоків підприємства у бюджеті руху грошових коштів	
5.3.	Розроблення інвестиційного бюджету (бюджету капітальних витрат)	
5.4.	Особливості складання розрахункового балансу (бюджету активів і пасивів)	
6.	Тема 6. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів	
6.1.	Бюджетний контроль завершальний етап у циклі бюджетного управління на підприємстві	2
6.2.	Контроль операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат	
6.3.	Оцінка результатів виконання операційних бюджетів на основі нормативів (стандартів) витрат	
6.4.	Оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності	
7.	Тема 7. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві	2
7.1.	Автоматизація процесу бюджетування	
7.2.	Програми, які забезпечують автоматизацію процесу варіативного планування розвитку бізнесу.	
7.3.		
8.	Тема 8. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.	2
8.1.	Поняття мотивації. Характеристика основних принципів побудови	

8.2.	системи матеріального стимулювання як частини бюджетного процесу	
8.3	Облік за центрами відповідальності як інформаційне забезпечення системи матеріального стимулювання. Показники і умови преміювання для різних центрів відповідальності в складі підприємства.	
	Усього	18

1.3. Семінарські заняття

1.3.1. Теми та питання семінарських занять і методичні рекомендації до їх опрацювання

Семінарське заняття 1

Тема 1. Сутність та значення фінансового планування і прогнозування у фінансовому управлінні підприємств.

Питання для усного опитування та дискусії

1. Розкрийте необхідність і суть фінансового планування та прогнозування.
2. Охарактеризуйте зміст фінансової стратегії підприємства.
3. Яка мета фінансового планування та прогнозування?
4. Назвіть об'єкти і суб'єкти фінансового планування і прогнозування.
5. Охарактеризуйте принципи фінансового планування.
8. Дайте характеристику методам та моделям фінансового планування та прогнозування.
9. Охарактеризуйте види фінансових планів.
10. В чому полягає взаємозв'язок між перспективним, поточним і оперативним фінансовими планами підприємства?

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: прогноз; планування; фінансова стратегія; фінансове планування і прогнозування.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- мета і завдання фінансового планування і прогнозування;
- основними завданнями фінансового планування діяльності підприємства в умовах ринку;
- класифікація фінансових планів: довгострокові, короткострокові, стратегічні, перспективні, поточні та оперативні.

Практичні завдання

Завдання 1.

Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Яка з наведених характеристик найкраще описує роль фінансового планування в управлінні підприємством?
 - а) Інструмент для короткострокового прогнозування доходів.
 - б) Основа для прийняття всіх управлінських рішень.
 - в) Засіб для контролю витрат виробництва.
 - г) Документ для звітності перед податковою службою.

2. Який документ є центральним у процесі фінансового планування?

- а) Звіт про фінансові результати.
- б) Бюджет підприємства.
- в) Баланс підприємства.
- г) Звіт про рух грошових коштів.

3. Яка основна мета фінансового планування?

- а) Збільшення обсягу виробництва будь-якою ціною.
- б) Забезпечення фінансової стійкості та ефективності підприємства.
- в) Зменшення податкового навантаження.
- г) Максимальне збільшення прибутку в короткостроковій перспективі.

.....

Варіант 2.

1. На якому рівні управління підприємством розробляється фінансовий план?

- а) Лише на рівні вищого керівництва.
- б) На всіх рівнях управління.
- в) Лише на рівні фінансового відділу.
- г) Лише на рівні виробничих підрозділів.

5. Який взаємозв'язок між стратегічним і фінансовим плануванням?

- а) Фінансове планування не залежить від стратегічних цілей.
- б) Фінансове планування визначає стратегічні цілі підприємства.
- в) Стратегічне планування визначає напрямки фінансового планування
- г) Це два незалежні процеси.

2. Яка з наведених функцій не є основною для фінансового планування?

- а) Координація діяльності різних підрозділів підприємства.
- б) Оцінка ефективності інвестиційних проектів.
- в) Визначення потреби в фінансових ресурсах.
- г) Визначення ринкової вартості акцій підприємства.

3. Який тип бюджету відображає очікувані доходи та витрати підприємства на певний період?

- а) Операційний бюджет.
- б) Інвестиційний бюджет.
- в) Бюджет грошових потоків.
- г) Мастер-бюджет.

.....

Завдання 2.1

Вкажіть послідовність підготовки наведених нижче бюджетів для виробничого підприємств:

- Бюджет адміністративних витрат
- Бюджет виробництва
- Бюджет доходів і витрат
- Бюджет загальновиробничих витрат
- Бюджет запасів готової продукції
- Бюджет продажу
- Бюджет прямих витрат на оплату праці
- Бюджет прямих витрат на сировину і матеріали
- Операційний бюджет
- Комерційний бюджет

Завдання 2.2

Розглянути динаміку ключових показників фінансової звітності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» які демонструють ефективність здійснення виробничо - господарської діяльності. Розрахувати темпи приросту. Проаналізувати показники фінансового стану підприємства.

**Загальний аналіз даних фінансової звітності АТ
«ТЕХНОЛОГІЯ» за 2019-2022 рр.**

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення (+; -)		
Загальна сума активів, тис. грн.	1291437	1715659	1923530	2 321514			
Власний капітал, тис.	885756	1109632	1332668	1649641			
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	145900	253950	282260	181960			
Поточні зобов'язання, тис. грн.	259781	352077	308602	489913			
Вартість необоротних активів, тис. грн.	726971	930046	1 189 424	1450459			
Вартість оборотних активів, тис. грн.	564466	785 613	734 106	871055			
Виручка від реалізації продукції, тис.	1290139	1559192	1689460	1786237			
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-881980	-1130501	-1315159	-1283313			
ІНШІ операційні доходи, тис. грн.	3852	6864	11060	17237			
Валовий прибуток, тис.	408159	428691	374301	502924			

Семінарське заняття 2

Тема 2. Теоретичні і організаційні основи бюджетування.

Питання для усного опитування та дискусії

1. Бюджетування — це ...
2. Бюджетування допомагає підприємству.....
3. Бюджет це....
4. Завдання бюджетування...
5. Принципи побудови бюджетів...
6. Способи складання документів...
7. Методи розробки бюджетів..
8. Етапи бюджетування..
9. Переваги бюджетування...
10. Бюджети виробничого підприємства...

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: бюджетування, бюджетне планування, принципи бюджетування, етапи бюджетування.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- переваги і недоліки бюджетування;
- проблеми впровадження та застосування бюджетування на вітчизняних підприємствах.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Що таке бюджетування?
 - А) Процес складання фінансових звітів.
 - Б) Систематичний процес планування, координації та контролю фінансових ресурсів організації.
 - В) Метод обліку витрат підприємства.
 - Г) Процес оцінки ефективності інвестиційних проектів.
2. Яка основна мета бюджетування?
 - А) Збільшення обсягу продажів.
 - Б) Зменшення витрат на виробництво.
 - В) Досягнення фінансової стабільності та ефективності організації.
 - Г) Підвищення ринкової вартості компанії.
3. Які основні принципи бюджетування?
 - А) Гнучкість, деталізація, періодичність.
 - Б) Централізація, формалізація, деталізація.
 - В) Гнучкість, централізація, періодичність.
 - Г) Деталізація, формалізація, періодичність.

Варіант 2.

1. Які основні етапи бюджетного процесу?
 - А) Планування, складання бюджету, контроль виконання.
 - Б) Аналіз минулих періодів, складання бюджету, контроль виконання.
 - В) Прогнозування, складання бюджету, аналіз відхилень.
 - Г) Складання бюджету, контроль виконання, коректування.
2. Що таке бюджетна піраміда?
 - А) Графічне зображення ієрархії бюджетів.
 - Б) Фінансова модель підприємства.
 - В) Система мотивації персоналу.
 - Г) Метод оцінки ефективності діяльності підрозділів.
3. Який бюджет відображає очікувані доходи та витрати за певний період?
 - А) Бюджет виробництва.
 - Б) Бюджет грошових потоків.
 - В) Бюджет доходів і витрат.
 - Г) Бюджет капітальних інвестицій.

Завдання 2.1.

Яке призначення наведених нижче видів бюджетів на підприємстві (відповідей може бути кілька):

- а) бюджету доходів і витрат;
- б) інвестиційного бюджету;
- в) розрахункового балансу;
- г) бюджету руху грошових коштів;
- д) платіжного календаря;
- е) головного бюджету підприємства;
- ж) бюджету стратегічного розвитку підприємства.

Варіанти відповідей:

1. Контроль за платоспроможністю підприємства.
2. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності.
3. Фінансове забезпечення загального розвитку підприємства.
4. Контроль за своєчасністю платежів.
5. Фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей.
6. Контроль за своєчасністю грошових надходжень.

7. Фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності

Завдання 2.2.

Відповідно до плану продажів розрахувати прогнозовані надходження грошової готівки в наступному році з розбивкою за кварталами

План продажів

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Всього за рік
1. Прогнозовані продажі, шт.	1200	1400	1300	1500	?
2. Ціна 1 шт., грн	1000	1000	1000	1000	1000
3. Обсяг продажів, тис. грн.	?	?	?	?	?

Прогнозовані надходження

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Всього за рік
1. Дебіторська заборгованість на початок наступного року, тис. грн.					
2. Надходження від продажів: I кв. - 80% від продажів в I кв. ; 17% від продажів в наступному кварталі; 3% - безнадійні борги					
3. Надходження від продажів II кв.					
4. Надходження від продажів III кв.					
5. Надходження від продажів IV кв.					
6. Надходження від продажів за рік					

Семінарське заняття 3

Тема. 3. Особливості бюджетування на підприємстві. Загальна характеристика бюджетного методу управління.

Питання для усного опитування та дискусії

1. Вкажіть методи розроблення бюджетів
2. Обґрунтуйте метод розроблення бюджету «з нуля»
3. Розкрийте суть «гнучкого бюджету»
4. Обґрунтуйте бюджетний метод управління

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: бюджет підприємства, процес бюджетування, функції та завдання

бюджетування, принципи бюджетування, переваги бюджетування, недоліки бюджетування бюджет «з нуля», гнучкий бюджет, .

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- поняття бюджету підприємства і процесу бюджетування.
- функції та завдання бюджетування.
- принципи бюджетування, його переваги і недоліки.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Який бюджет відображає очікувані доходи та витрати за певний період?
А) Бюджет виробництва.
Б) Бюджет грошових потоків.
В) Бюджет доходів і витрат.
Г) Бюджет капітальних інвестицій.
2. Який тип бюджетування передбачає постійне коригування бюджетів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі?
А) Статичне бюджетування.
Б) Гнучке бюджетування.
В) Цільове бюджетування.
Г) Прогнозне бюджетування.
3. Яка основна функція бюджетного контролю?
А) Складання бюджетів.
Б) Аналіз виконання бюджетів та виявлення відхилень.
В) Коригування стратегії підприємства.
Г) Оцінка ефективності діяльності топ-менеджменту.

Варіант 2.

1. Які переваги бюджетування для підприємства?
А) Поліпшення координації діяльності підрозділів.
Б) Збільшення мотивації персоналу.
В) Підвищення ефективності використання ресурсів.
Г) Усі відповіді вірні.
2. Які основні складнощі впровадження системи бюджетування?
А) Опір змін з боку персоналу.
Б) Недостатня інформаційна база.
В) Відсутність досвіду бюджетування.
Г) Усі відповіді вірні.
3. Що таке бюджетна піраміда?
А) Графічне зображення ієрархії бюджетів.
Б) Фінансова модель підприємства.
В) Система мотивації персоналу.
Г) Метод оцінки ефективності діяльності підрозділів.

Завдання 2.1

Провести аналіз діяльності підприємства ТОВ «ТАС НЕЙЛ» на підставі даних фінансової звітності. Результати оформити у таблиці 1.

Таблиця 1.

Аналіз доходів та витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2022 – 2023 рр.

Назва продукції (послуг)	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+, –), тис. грн.
1	2	3	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)			
Валовий: прибуток			
Інші операційні доходи			
Адміністративні витрати			
Витрати на збут			
Фінансові витрати			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток			
Витрати (дохід) з податку на прибуток			
Чистий фінансовий результат: прибуток			

Завдання 2.2.

Таблиця 2

Актив порівняльного аналітичного балансу за ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2022 – 2023 рр.

Статті активу	2022		2023		Зміни	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%
I. Необоротні активи у тому числі						
– основні засоби						
– нематеріальні активи						
II. Оборотні активи, у тому числі:						
– виробничі запаси						
– товари						
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги						
– дебіторська заборгованість за розрахунками						
– грошові кошти в національній та іноземній валюті						
Інші оборотні активи						
Баланс						

Завдання 2.3

Таблиця 3.

Пасив порівняльного аналітичного балансу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2022 – 2023 рр.

Статті активу	2022		2023		Зміни	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%
I. Власний капітал						
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
III. Поточні зобов'язання, у тому числі:						
– короткострокові кредити банків						

– кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги						
– поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом						
Інші поточні зобов'язання						
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
Баланс						

ПРИМІТКА* в разі потреби для статей за даними фінансової звітності рекомендовано додати стрічки

Завдання 2.3

Таблиця 4

Показники фінансового стану ТОВ «ТАС Нейл»

Назва показника	Роки			Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+, –)	Нормативне значення
		2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Показники майнового стану					
Коефіцієнт зносу основних засобів					зменшення
Коефіцієнт оновлення основних засобів					збільшення
Коефіцієнт вибуття					повинен бути менше, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
Показники ліквідності					
Коефіцієнт покриття					2,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності					0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності					0,2
Чистий оборотний капітал					більше 0
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)					>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності					1,25-2
Коефіцієнт забезпечення власними засобами					>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу					>0 збільшення
Показники рентабельності					
Показник рентабельності активів					>0 збільшення

Показник рентабельності власного капіталу					>0 збільшення
Показник рентабельності діяльності					>0 збільшення
Показник рентабельності продукції					>0 збільшення
Коефіцієнт оборотності активів					збільш.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості					збільш.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості					збільш.
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів					зменш.
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів					зменш.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів					збільш.
Коефіцієнт оборотності основних засобів					зменш.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу					зменш.

Додаток А (https://clarity-project.info/edr/21336490/finances?current_year=2023)

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ТАС НЕЙЛ»			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.30	0.30
первісна вартість	1001	481.50	481.50
накопичена амортизація	1002	481.20	481.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 051.50	140.10
Основні засоби:	1010	7 666.20	108 387.10
первісна вартість	1011	37 033.70	141 436.40

		На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Назва рядка	Код рядка		
знос	1012	29 367.50	33 049.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	8 718.00	108 527.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	89 172.40	77 104.60
у тому числі готова продукція	1103	33 104.90	28 815.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 781.00	16 818.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 654.40	995.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	844.70
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34 145.60	5 384.40
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 872.40	1 451.50
Витрати майбутніх періодів	1170	77.10	86.90
Інші оборотні активи	1190	77.80	129.20
Усього за розділом II	1195	138 780.70	101 970.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	147 498.70	210 497.50
Пасив			

		На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Назва рядка	Код рядка		
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 127.10	8 127.10
Додатковий капітал	1410	33 123.20	33 956.60
Резервний капітал	1415	433.80	433.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 859.90	334.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	51 544.00	42 852.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 277.40	2 697.90
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	56 655.90
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	60 000.00
товари, роботи, послуги	1615	57 747.40	43 757.20
розрахунками з бюджетом	1620	437.90	306.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	170.50	
розрахунками зі страхування	1625	235.50	272.10
розрахунками з оплати праці	1630	979.20	988.40
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	28 277.30	2 967.60
Усього за розділом III	1695	87 677.30	164 947.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	147 498.70	210 497.50
Звіт про фінансові результати			
			За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	331 924.50	331 967.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	270 686.30	247 119.80
Інші операційні доходи	2120	4 827.90	7 544.80
Інші операційні витрати	2180	60 880.50	65 865.90
Інші доходи	2240	2 140.30	0.00
Інші витрати	2270	16 563.70	14 664.80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	338 892.70	339 512.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	348 130.50	327 650.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-9 237.80	11 861.50
Податок на прибуток	2300	0.00	2 088.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-9 237.80	9 773.20

Семінарське заняття 4, 5
Тема 4. Сутність та значення операційного бюджетування.

Питання для усного опитування та дискусії

1. Дайте характеристику операційному бюджету підприємства
2. Вкажіть складові операційного бюджету
3. Етапи планування операційного бюджету
4. В чому суть важливості операційного бюджету
5. Принципи складання операційного бюджету
6. Цінність застосування операційного бюджету
7. Характеристика основних показників бюджету продаж
8. Характеристика основних показників бюджету виробництва

9. Бюджет потреб у матеріалах
10. Бюджет прямих витрат на оплату праці
11. Взаємозв'язок фінансових та операційних звітів підприємства

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: операційний бюджет, бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет матеріальних витрат

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- Послідовність розроблення операційних бюджетів.
- Класифікація витрат і методи розрахунку собівартості продукції.
- Етапи розрахунку бюджетів витрат, які формують собівартість продукції.
- Особливості формування бюджетів адміністративних витрат і витрат на збут.
- Консолідація операційних бюджетів при формуванні бюджету доходів і витрат.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Що таке операційний бюджет?
 - А) План, який відображає очікувані грошові надходження та виплати за певний період.
 - Б) План, який деталізує очікувані доходи та витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства.
 - В) План, який визначає необхідність капітальних інвестицій.
 - Г) План, який встановлює ліміти витрат на адміністративні та управлінські потреби.
2. Яка основна мета операційного бюджетування?
 - А) Максимальне збільшення прибутку.
 - Б) Оптимізація виробничих процесів.
 - В) Забезпечення фінансової стійкості підприємства.
 - Г) Усі відповіді вірні.
3. Які основні складові операційного бюджету?
 - А) Бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет прямих матеріалів.
 - Б) Бюджет грошових потоків, бюджет капітальних інвестицій, бюджет витрат на збут.
 - В) Бюджет доходів і витрат, бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет адміністративних витрат.

Варіант 2.

1. Яке значення операційного бюджетування для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства?
 - А) Дозволяє виявити потенційні загрози фінансовій стійкості.
 - Б) Сприяє ефективному управлінню витратами.
 - В) Забезпечує контроль за виконанням планів.
 - Г) Усі відповіді вірні.
2. Який зв'язок між операційним бюджетом та іншими видами бюджетів?
 - А) Операційний бюджет є основою для складання інших бюджетів.
 - Б) Інші бюджети є деталізацією операційного бюджету.
 - В) Операційний бюджет і інші бюджети є взаємопов'язаними.
 - Г) Операційний бюджет не пов'язаний з іншими видами бюджетів.
3. Які ризики можуть виникати при складанні операційного бюджету?
 - А) Неточні прогнози продажів.

- Б) Зміни цін на ресурси.
 - В) Непередбачені витрати.
 - Г) Усі відповіді вірні.
-

Завдання 2.1

Порядок виконання завдання

1. На підставі вихідних даних, що наведені у табл. 1, **скласти операційні бюджети з плануванням даних по кварталам:**

- бюджет продажу,
- бюджет дебіторської заборгованості;
- бюджет виробництва,
- бюджет закупки матеріалів,
- бюджет кредиторської заборгованості;
- бюджет прямих витрат на оплату праці,
- бюджет загальновиробничих накладних витрат,
- бюджет собівартості виготовленої продукції,
- бюджет собівартості реалізованої продукції,
- бюджет адміністративних витрат,
- бюджет витрат на збут,
- бюджетний звіт про прибуток підприємства.

2. **Провести аналіз кожного зі складених бюджетів (зробити, за необхідності додаткові розрахунки, скласти графіки, зробити висновки):**

2.1. Бюджет продаж:

- проаналізувати структуру виручки від реалізації в кожному кварталі й річну та зіставити дані зі структурою обсягу продажів продукції;
- проаналізувати динаміку зміни виручки від реалізації за кожним окремим видом продукції та загальний обсяг виручки від реалізації на основі показників абсолютного відхилення та темпу приросту;
- зробити висновки.

2.2. Бюджет дебіторської заборгованості:

- проаналізувати на скільки змінюються грошові надходження (згідно бюджету дебіторської заборгованості) в кожному кварталі в порівнянні з бюджетом продаж;
- зробити висновки.

2.3. Бюджет виробництва:

- проаналізувати динаміку змін обсягу виробництва кожного окремого виду продукції та показників, що враховуються при його розрахунку (обсяг продажів, запас готової продукції на кінець періоду, запас готової продукції на початок періоду) на основі показників абсолютного відхилення та темпу приросту;
- проаналізувати структуру виробництва продукції в кожному кварталі й річну;
- зробити висновки.

2.4. Бюджет закупки матеріалів:

- розрахувати витрати підприємства на закупівлю сировини для виготовлення однієї одиниці кожного виду продукції, проаналізувати їх динаміку;
- проаналізувати структуру прямих витрат на матеріали в кожному кварталі та річну, визначити, яка продукція займає найбільшу долю в структурі витрат, а яка – найменшу;
- зробити висновки.

2.5. Бюджет кредиторської заборгованості:

- проаналізувати на скільки змінюються витрати на закупівлю матеріалів (згідно бюджету кредиторської заборгованості) в кожному кварталі в порівнянні з бюджетом закупки матеріалів;
- зробити висновки.

2.6. Бюджет прямих витрат на оплату праці:

- визначити зарплатовіддачу по кожному виду продукції в кожному кварталі та річну (кількість продукції, яку необхідно виготовити розділити на обсяг прямих витрат на оплату праці);

- проаналізувати структуру прямих витрат на оплату праці в кожному кварталі та річну;
- зробити висновки.

2.7. Бюджет загальновиробничих накладних витрат:

- проаналізувати структуру накладних витрат в розрізі умовно-постійні та умовно-змінні;
- провести вертикальний аналіз загальновиробничих накладних витрат в кожному кварталі за річний;
- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

2.8. Бюджет собівартості виготовленої продукції:

- проаналізувати структуру собівартості виготовленої продукції;
- провести горизонтальний аналіз кожної зі статей, що формує собівартість виготовленої продукції (прямі витрати на матеріали, прямі витрати на заробітну плату, виробничі накладні витрати) та самої собівартості, проаналізувати залежності між зміною цих показників;

- провести вертикальний аналіз собівартості виготовленої продукції в кожному кварталі за річний;

- розрахувати собівартість одиниці виготовленої продукції;

- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

2.9. Бюджет собівартості реалізованої продукції:

- провести горизонтальний аналіз кожної зі статей, що формує собівартість реалізованої продукції (залишки готової продукції на початок та на кінець періоду, обсяг виготовленої в поточному періоді продукції) та самої собівартості, проаналізувати залежності між зміною цих показників;

- провести вертикальний аналіз собівартості реалізованої продукції в кожному кварталі за річний;

- зробити висновки.

2.10. Бюджетний звіт про прибуток:

- проаналізувати динаміку прибутку та основних економічних показників (виручки від реалізації продукції, собівартості виготовленої продукції, адміністративних витрат);

- розрахувати темп приросту кожного показника за кожний квартал (1-ий – 2-ий квартал, 2-ий – 3-ій квартал, 3-ій – 4-ий квартал);

- зробити висновки.

2.11. Бюджет руху грошових коштів:

- проаналізувати динаміку основних показників бюджету (надходження від реалізації продукції, закупка матеріалів, виплата заробітної плати, залишок коштів на кінець періоду);

- розрахувати темп приросту кожного показника за кожний квартал (1-ий – 2-ий квартал, 2-ий – 3-ій квартал, 3-ій – 4-ий квартал);

- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

2.12. Бюджетний баланс:

- в разі незбалансованості бюджету (актив не дорівнює пасиву) представити можливі причини такого дисбалансу;

- проаналізувати виявлені відхилення.

ВИХІДНІ ДАНІ ДО ІНДИВІДУАЛЬНОГО РОЗРАХУНКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАВДАННЯ

Таблиця 1

Вихідні дані

ПОКАЗНИК	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Обсяг продажів, нат.од.				
1. Панелі стінові, м3	2500	3000	3370	2441
2. Плити перекриття, м3	2600	3700	3700	3180
3. Інша продукція, т	1744	3000	3100	1900
Ціна за одиницю, грн.				
1. Панелі стінові, м3	566	збільшується щокварталу на 5%		
2. Плити перекриття, м3	1246			
3. Інша продукція, т	1032			
Запас готової продукції на кінець періоду, нат.од.				
1. Панелі стінові, м3	5% від запланованого обсягу продажу наступного кварталу			143,75
2. Плити перекриття, м3				149,5
3. Інша продукція, т				100,28
Запас готової продукції на початок періоду, нат.од.				
1. Панелі стінові, м3	5% від запланованого обсягу продажу поточного кварталу			
2. Плити перекриття, м3				
3. Інша продукція, т				
Прямі витрати на матеріали, грн./од.				
1. Панелі стінові, м3	341	збільшується щокварталу на 5%		
2. Плити перекриття, м3	657,5			
3. Інша продукція, т	693			

ПОКАЗНИК	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Запас матеріалів на кінець періоду, грн.	2% від прямих витрат на матеріали наступного кварталу			15% від запасу матеріалів на початок 1 кварталу
1. Панелі стінові, м3				
2. Плити перекриття, м3				
3. Інша продукція, т				
Запас матеріалів на початок періоду, грн.	2% від прямих витрат на матеріали поточного кварталу			
1. Панелі стінові, м3				
2. Плити перекриття, м3				
3. Інша продукція, т				
Прямі витрати на оплату праці на одиницю продукції	збільшується на 20% по відношенню до 2 кварталу			
1. Панелі стінові, грн./м3				
2. Плити перекриття, грн./м3				
3. Інша продукція, грн./т				
Змінні накладні витрати на рік, грн.	1 104 000			
1. Заробітна плата	60%			
2. Комунальні платежі	25%			
3. Ремонт обладнання	15%			
Постійні накладні витрати на рік, грн.	3 696 000			
1. Заробітна плата	45%			
2. Оренда	15%			
3. Амортизація	20%			
4. Інші постійні прямі витрати	20%			
Адміністративні витрати на рік, грн	2 443 000			
1. Заробітна плата	40%			
2. Оренда	10%			
3. Амортизація	12%			
4. Комунальні платежі	32%			
5. Інші постійні адміністративні витрати	6%			
Витрати на збут змінні, грн.	8% в квартал від обсягу реалізації продукції			
Витрати на збут постійні на рік, грн.	47 000			
1. Заробітна плата	55%			
2. Реклама	25%			
3. Амортизація	8%			
4. Інші постійні прямі витрати на збут	12%			

ПОКАЗНИК	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Норматив погашення дебіторської заборгованості	80% в поточному періоді, 20% в наступному			
Норматив погашення кредиторської заборгованості	70% в поточному періоді, 30% в наступному			
Інші доходи	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Інші видатки	300 000	300 000	300 000	300 000
Обсяг запланованих капітальних вкладень	від обсягу нерозподіленого прибутку підприємства			
	3%	5%	5%	2%
Дивіденди	23% від чистого прибутку			
Залишок грошових коштів на початок періоду	2142000	розрахункова одиниця		

Баланс на початок поточного року, тис. грн.

АКТИВ	Сума	ПАССИВ	Сума
1. Основні засоби		1. Капітал	31882
1.1. Первісна вартість	45232	2. Позикові кошти	31988
1.2. Знос	8755	2.1. Довгострокові позики	0
1.3. Залишкова вартість	36477	2.2. Короткострокові позики	1951
2. Оборотні активи		2.3. Кредиторська заборгованість	30037
2.1. Матеріали	77	2.3.1. з постачальниками товарів	560
2.2. Готова продукція	289	2.3.2. з персоналом з оплати праці	0
2.3. Короткострокова дебіторська заборгованість	24885	2.3.3. з виплати дивідендів	105
2.4. Грошові кошти	2142	2.3.4. інша	29372
Баланс	63870	Баланс	63870

Семінарське заняття 6**Тема 5. Формування фінансових бюджетів**Питання для усного опитування та дискусії

1. Види фінансових бюджетів і послідовність їх розроблення.
2. Бюджет руху грошових коштів як інструмент управління грошовими потоками.
3. Платіжний календар.
4. Бюджет капіталовкладень і розрахунок інвестиційної потреби підприємства.
5. Особливості складання розрахункового балансу підприємства.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: видатки бюджету, витрати бюджету, бюджетні зобов'язання, фінансування бюджетних установ.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- Яких принципів фінансового менеджменту має дотримуватися працівник фінансової служби у процесі розроблення фінансових бюджетів?
- Взаємозв'язок і взаємозумовленість основних етапів розроблення інвестиційного бюджету підприємства.

2. Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

Що таке фінансовий бюджет?

- А) План, який деталізує очікувані доходи та витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства.
- Б) План, який визначає необхідність капітальних інвестицій.
- В) План, який відображає очікувані грошові надходження та виплати за певний період.

- Г) План, який встановлює ліміти витрат на адміністративні та управлінські потреби.
2. Яка основна мета формування фінансових бюджетів?
- А) Максимальне збільшення прибутку.
 Б) Забезпечення ліквідності підприємства.
 В) Оптимізація використання фінансових ресурсів.
 Г) Усі відповіді вірні.
3. Які основні види фінансових бюджетів?
- А) Бюджет грошових потоків, бюджет капітальних інвестицій.
 Б) Бюджет доходів і витрат, бюджет собівартості реалізованої продукції.
 В) Бюджет виробництва, бюджет продажів.
 Г) Бюджет загальновиробничих витрат, бюджет адміністративних витрат.

Варіант 2.

- 1.3 яким бюджетом тісно пов'язаний бюджет грошових потоків?
- А) Бюджет виробництва
 Б) Бюджет продажів
 В) Операційний бюджет
 Г) Бюджет капітальних інвестицій
- Правильна відповідь: В)
2. Що таке бюджет капітальних інвестицій?
- А) План, який визначає необхідність придбання основних засобів.
 Б) План, який визначає витрати на ремонт основних засобів.
 В) План, який визначає витрати на модернізацію виробництва.
 Г) Усі відповіді вірні.
3. Які фактори впливають на формування бюджету грошових потоків?
- А) Обсяги продажів
 Б) Умови кредитування
 В) Графік погашення заборгованості
 Г) Усі відповіді вірні

Завдання 2

За наведеними нижче даними операційних і фінансових бюджетів на прогнозний період щодо стану господарських засобів підприємства «Фронтон» складіть розрахунковий баланс на наступний рік, розрахуйте і проаналізуйте показники ліквідності та платоспроможності:

- довгострокові кредити банку - 500 тис. грн;
- заборгованість постачальникам за поставлені матеріали - 270 тис. грн;
- виготовлена продукція на складі підприємства - 110 тис. грн;
- статутний капітал - 10 000 тис. грн;
- векселі одержані - 35 тис. грн;
- заборгованість бюджету по акцизному збору - 20 тис. грн;
- заборгованість покупців за відвантажену готову продукцію - 95 тис. грн;
- додатковий капітал - 120 тис. грн;
- нерозподілений прибуток звітного року - 930 тис. грн;
- куповані напівфабрикати на складах і в цехових коморах - 90 тис. грн;
- векселі видані - 800 тис. грн.;
- розрахунки з відшкодування матеріального збитку, завданого винними особами підприємству - 10 тис. грн

Семінарське заняття 7

Тема 6. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів

Питання для усного опитування та дискусії

1. Аналіз та оцінювання виконання операційних бюджетів за технологією гнучкого бюджетування.

2. Аналіз та оцінювання виконання бюджету доходів і витрат за технологією гнучкого бюджетування.
3. Аналіз та оцінювання виконання бюджету руху грошових коштів за відхиленнями.
4. Аналіз ефективності діяльності підприємства.
5. Мотивація в системі бюджетування.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: аналіз, оцінювання, ефективність, мотивація

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- Переваги та недоліки використання методу аналізу за відхиленнями в бюджетуванні.
- Особливості аналізу за відхиленнями для підприємств, які надають послуги чи виконують роботи за замовленнями.
- Проблеми вибору методики оцінювання виконання операційних бюджетів.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Яка основна мета аналізу виконання бюджетів?
 - А) Виявлення відхилень фактичних показників від планових.
 - Б) Оцінка ефективності діяльності підприємства.
 - В) Коригування бюджетів на наступний період.
 - Г) Усі відповіді вірні.
2. Які основні методи аналізу виконання бюджетів?
 - А) Абсолютні та відносні відхилення.
 - Б) Факторний аналіз.
 - В) Порівняльний аналіз.
 - Г) Усі відповіді вірні.
3. Що таке бюджетний контроль?
 - А) Процес складання бюджетів.
 - Б) Процес порівняння фактичних показників з плановими.
 - В) Процес коригування бюджетів.
 - Г) Процес оцінки ефективності діяльності підприємства.

Варіант 2.

1. Які основні причини відхилень фактичних показників від планових?
 - А) Зміни зовнішнього середовища.
 - Б) Помилки в складанні бюджетів.
 - В) Неефективна робота підрозділів підприємства.
 - Г) Усі відповіді вірні.
2. Яке значення аналізу виконання бюджетів для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства?
 - А) Дозволяє своєчасно виявити загрози фінансовій стійкості.
 - Б) Сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.
 - В) Забезпечує контроль за використанням ресурсів.
 - Г) Усі відповіді вірні.
3. Які види відхилень можуть виникати при виконанні бюджетів?
 - А) Абсолютні та відносні.
 - Б) Планові та фактичні.
 - В) Позитивні та негативні.
 - Г) Усі відповіді вірні.

Завдання 2

2.1. Провести аналіз бюджетів, розрахованих на попередніх практичних заняттях та розробити проект заходів щодо контролю за їх виконанням.

Побудувавши замкнуту модель бюджету, необхідно виконати аналіз майбутнього фінансово-економічного стану підприємства. Отримані фінансові бюджети - прогнозний баланс, бюджет доходів і витрат і бюджет руху грошових коштів дозволяють розрахувати ряд планових фінансових коефіцієнтів, що показують:

- сильні й слабкі сторони бізнесу;
- диспропорції в структурі капіталу;
- рівень ризику при інвестуванні коштів у бізнес;
- базу для порівняння зі стандартами по галузі й з конкурентами.

Із цією метою розраховують коефіцієнти ліквідності, ефективності діяльності підприємства, ефективності використання оборотних коштів, показники фінансової стабільності підприємства.

2.2. Обчислення відхилень та їх аналіз

Аналіз фактично досягнутих результатів може проводитися порівнянням фактичних даних і бюджетних даних. Першим кроком в оцінці діяльності організації є виявлення відхилень. Визначення відхилень допомагає виявити області ефективності або неефективності всієї діяльності або окремих областей і функцій організації. Крім визначення суми відхилення, важливо з'ясувати причину цього відхилення. Коли причина відома, керівник може почати відповідні дії для коректування проблеми.

Відхилення витрат прямих матеріалів. Загальне відхилення витрат прямих матеріалів визначається як різниця між фактичними й бюджетними витратами прямих матеріалів.

$$ЗВ_{\text{пм}} = V_{\text{ф}} * Ц_{\text{ф}} - V_{\text{б}} * Ц_{\text{б}},$$

де $V_{\text{ф}}$ – фактична кількість прямих матеріалів;

$Ц_{\text{ф}}$ – фактична ціна прямих матеріалів;

$V_{\text{б}}$ – бюджетна кількість прямих матеріалів;

$Ц_{\text{б}}$ – бюджетна ціна прямих матеріалів.

Відхилення прямих витрат праці.

Загальне відхилення прямих витрат праці визначається за формулою:

$$ЗВ_{\text{т}} = Ч_{\text{ф}} * С_{\text{ф}} - Ч_{\text{б}} * С_{\text{б}},$$

де $Ч_{\text{ф}}$ – фактична кількість прямих матеріалів;

$С_{\text{ф}}$ – фактична ціна прямих матеріалів;

$Ч_{\text{б}}$ – бюджетна кількість прямих матеріалів;

$С_{\text{б}}$ – бюджетна ціна прямих матеріалів.

Семінарське заняття 8

Тема 7. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві

Питання для усного опитування та дискусії

1. Охарактеризуйте автоматизацію бюджетування як елемент системи бюджетування.
2. Визначте основні вимоги до програмного забезпечення для автоматизації процесу бюджетування на підприємстві.
3. Назвіть основні типи програмного забезпечення для автоматизації бюджетування на підприємстві.
4. Наведіть коротку характеристику функціонального призначення комп'ютерних програм для автоматизації системи бюджетування на підприємстві.
5. Назвіть види комп'ютерних програм за масштабністю.

6. Визначте можливості впровадження на різних типах підприємств різних за масштабністю комп'ютерних програм.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: автоматизація бюджетування, комп'ютерні програми, функціональні можливості, проблеми автоматизації.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

– Типи комп'ютерних програм, які використовуються для автоматизації системи бюджетування на підприємстві.

– Функціональні можливості програм.

– Проблеми автоматизації бюджетування на підприємстві

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Яка основна мета автоматизації процесу бюджетування?
 - А. Збільшення точності та швидкості розрахунків.
 - Б. Зменшення кількості працівників, зайнятих в бюджетуванні.
 - В. Спрощення форми бюджетних документів.
 - Г. Уніфікація методів бюджетування на різних підприємствах.
2. Який з наведених інструментів є найбільш ефективним для автоматизації процесу збору даних для бюджетування?
 - А. Табличний процесор (наприклад, Excel).
 - Б. Системи планування ресурсів підприємства (ERP).
 - В. Бухгалтерські програми.
 - Г. Спеціалізоване програмне забезпечення для аналізу даних.
3. Яка з перелічених функцій може бути автоматизована в процесі бюджетування?
 - А. Формування бюджетних запитів.
 - Б. Аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних.
 - В. Консолідація бюджетів різних підрозділів.
 - Г. Усі перелічені функції.

Варіант 2.

1. Які основні переваги автоматизації бюджетування?
 - А. Збільшення прозорості бюджетного процесу.
 - Б. Покращення якості прийняття управлінських рішень.
 - В. Зменшення часу на підготовку бюджетів.
 - Г. Усі перелічені переваги.
2. Які ризики пов'язані з автоматизацією бюджетування?
 - А. Висока вартість впровадження програмного забезпечення.
 - Б. Можливість виникнення помилок при введенні даних.
 - В. Залежність від технічних засобів.
 - Г. Усі перелічені ризики.
3. Які дані зазвичай використовуються в системах автоматизації бюджетування?
 - А. Історичні дані про доходи і витрати.
 - Б. Прогнози продажів.
 - В. Дані про виробничі потужності.
 - Г. Усі перелічені дані.

Завдання 2.1.
Закінчіть речення:

1. Прирістний метод розроблення бюджетів — це ...
2. Оптимістичний бюджет розраховується при використанні методу.
3. Бюджетування «з нуля» застосовується, коли ...
4. До операційних бюджетів промислового підприємства відносять
5. Бюджетна піраміда підприємства — це ...
6. До фінансових бюджетів підприємства відносять...
7. Допоміжні та спеціальні бюджети розробляються, коли...
8. Головний бюджет підприємства — це...
9. Обов'язковими бюджетами для прийняття керівниками управлінських рішень є ...
10. На відміну від торговельного підприємства, розроблення операційних бюджетів виробничого підприємства починається з та відрізняється в частині ...

Завдання 2.2.
Яке призначення наведених нижче видів бюджетів на підприємстві (відповідей може бути кілька):

- а) бюджету доходів і витрат;
 - б) інвестиційного бюджету;
 - в) розрахункового балансу;
 - г) бюджету руху грошових коштів;
 - д) платіжного календаря;
 - е) головного бюджету підприємства;
 - ж) бюджету стратегічного розвитку підприємства.
1. Контроль за платоспроможністю підприємства.
 2. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності.
 3. Фінансове забезпечення загального розвитку підприємства.
 4. Контроль за своєчасністю платежів.
 5. Фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей.
 6. Контроль за своєчасністю грошових надходжень.
 7. Фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Семінарське заняття 9
Тема 8. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.

Питання для усного опитування та дискусії

7. Охарактеризуйте автоматизацію бюджетування як елемент системи бюджетування.
8. Визначте основні вимоги до програмного забезпечення для автоматизації процесу бюджетування на підприємстві.
9. Назвіть основні типи програмного забезпечення для автоматизації бюджетування на підприємстві.
10. Наведіть коротку характеристику функціонального призначення комп'ютерних програм для автоматизації системи бюджетування на підприємстві.
11. Назвіть види комп'ютерних програм за масштабністю.
12. Визначте можливості впровадження на різних типах підприємств різних за масштабністю комп'ютерних програм.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: матеріальне стимулювання, інформаційне забезпечення, показники преміювання, умови преміювання.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

1. Характеристика основних принципів побудови системи матеріального стимулювання як частини бюджетного процесу
2. Облік за центрами відповідальності як інформаційне забезпечення системи матеріального стимулювання.
3. Показники і умови преміювання для різних центрів відповідальності в складі підприємства.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Яка основна мета використання системи бюджетування для мотивації працівників?
 - А. Створити систему винагород, пов'язану з досягненням бюджетних цілей.
 - Б. Збільшити кількість контрольних точок у роботі працівників.
 - В. Зменшити автономію працівників у прийнятті рішень.
 - Г. Підвищити рівень стресу серед працівників для стимулювання продуктивності.
2. Який фактор є найважливішим для успішної мотивації працівників через систему бюджетування?
 - А. Частота звітування про виконання бюджету.
 - Б. Сприйняття працівниками справедливості системи винагород.
 - В. Високий рівень штрафів за невиконання бюджетних показників.
 - Г. Складність бюджетних показників.
3. Яка з наведених характеристик бюджетних цілей є найважливішою для мотивації працівників?
 - А. Незмінність протягом року.
 - Б. Максимальна деталізація.
 - В. Досяжність і вимірність.
 - Г. Абсолютна точність.

Варіант 2.

1. Як можна підвищити відповідальність працівників за виконання бюджетних цілей?
 - А. Зменшити їхню участь у процесі складання бюджету.
 - Б. Збільшити кількість рівнів управління.
 - В. Залучити працівників до процесу розробки бюджету.
 - Г. Зменшити частоту звітування про виконання бюджету.
2. Які негативні наслідки може мати надмірна орієнтація на виконання бюджетних цілей?
 - А. Збільшення короткострокової перспективи.
 - Б. Ігнорування довгострокових стратегічних цілей.
 - В. Збільшення внутрішньоорганізаційної конкуренції.
 - Г. Усі перелічені.
3. Який з інструментів можна використовувати для підвищення мотивації працівників до виконання бюджетних цілей?
 - А. Системи збалансованих показників (BSC).
 - Б. Бюджетування, орієнтоване на діяльність (ABM).
 - В. Системи мотивації за результатами роботи.
 - Г. Усі перелічені.

Завдання 2

Підготувати доповідь та презентацію

1. Правові особливості застосування бюджетування в Україні.
2. Економічні, технічні, організаційні та соціальні проблеми впровадження та застосування бюджетних систем на підприємстві.
3. Особливості формування терміна “бюджет” в історичному ракурсі.
4. Основні завдання, що переслідують власники підприємства, фахівці, інвестори та фінансово-кредитні установи від отримання та використання бюджетної інформації.
5. Вимоги до структури бюджетів підприємства
6. Процедури консолідування бюджетних показників на підприємствах.
7. Сутність, переваги та недоліки застосування на підприємстві методу гнучкого бюджетного планування.
8. Сутність, переваги та недоліки застосування на підприємстві методу бюджетного планування з нульової бази.
9. Сутність, переваги та недоліки застосування на підприємстві нормативного методу бюджетного планування.
10. Послідовність формування основних бюджетів експортноорєнтованого підприємства.
11. Ризики внутрішнього та зовнішнього середовища при бюджетуванні.
12. Бюджетна мотивація: сутність, призначення та доцільність застосування в бюджетуванні.
13. Особливості процесу бюджетування та малих, середніх та великих підприємствах.
14. Переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового планування.
15. «Гнучке» бюджетування: сутність, переваги та недоліки.
16. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів
17. Управлінські рішення при бюджетуванні в системі управління фінансово-економічною безпекою
18. Мотивація і відповідальність в бюджетуванні
19. Інформаційні технології в бюджетуванні

Основні вимоги до написання та оформлення доповіді

Доповідь виконується на стандартних аркушах паперу А4. Робота повинна бути виконана на комп'ютері, рядки розташовані через 1,5 інтервала, шрифтом 14 кегля (Times New Roman). Абзацний відступ – 1,2. Обсяг реферату – 10-15 пронумерованих сторінок. Текст розміщується вирівнюванням по ширині паперу з полями: ліворуч 30 мм, праворуч – 10 мм, знизу і зверху – по 20 мм.

Реферат має містити такі структурні елементи: титульний аркуш (оформлений згідно зі стандартами), план, вступ, основний текст (розділи, підрозділи), висновки, список використаних джерел, додатки (за необхідності).

З відома лектора студент може виконати реферат за темою, не передбаченою в переліку тем рефератів.

Завершений реферат студент здає викладачу для перевірки в установлені графіком терміни.

Після його рецензування викладачем робота допускається до захисту, у формі презентації.

1.4.1. Теми та питання самостійних робіт

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни. Виконання самостійної роботи дозволяє розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички проведення розрахунків.

Мета самостійної роботи полягає в засвоєнні у повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації. Завданням самостійного вивчення курсу є засвоєння студентами теоретичного матеріалу з курсу фінансового аудиту та набуття практичних навичок з проведення аудиту.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 70% (84 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (120 годин).

У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

Самостійна робота студента передбачає:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни;
- підготовку до практичних, семінарських занять;
- підготовку до виступу на семінарських заняттях;
- поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань;
- вирішення розрахункових завдань за вивченою темою;
- написання рефератів за заданою проблематикою;
- пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни;
- аналітичний розгляд наукової публікації;
- підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю;
- систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до письмового заліку.

Студенти виконують письмову роботу (реферативне повідомлення) самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт та захист.

Тема 1. Сутність та значення фінансового планування і прогнозування у фінансовому управлінні підприємств.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розробити 10 тестових завдань, визначивши правильну відповідь лише одну.

Завдання 2. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір
Що таке бюджет у контексті управління підприємством?

- А) Плановий документ, що відображає очікувані доходи та витрати підприємства на певний період.
- Б) Звіт про фінансові результати підприємства за минулий період.
- В) Документ, що підтверджує правомірність проведення фінансових операцій.
- Г) План виробництва продукції на певний період.

Яка основна мета бюджетування на підприємстві?

- А) Збільшення обсягу виробництва.
- Б) Зменшення податкових платежів.
- В) Планування та контроль фінансової діяльності.
- Г) Оптимізація виробничих процесів.

Який з перелічених елементів НЕ є складовою бюджетної системи підприємства?

- А) Бюджет продажів.
- Б) Бюджет виробництва.
- В) Бюджет грошових потоків.
- Г) Бюджет маркетингових досліджень.

Яка основна відмінність між бюджетуванням та бухгалтерським обліком?

- А) Бюджетування – це процес планування, а бухгалтерський облік – це процес контролю.
- Б) Бюджетування орієнтоване на майбутнє, а бухгалтерський облік – на минуле.
- В) Бюджетування використовується тільки для великих підприємств.
- Г) Бюджетування не потребує використання грошових одиниць.

Який з перелічених факторів НЕ впливає на процес бюджетування?

- А) Кон'юнктура ринку.
- Б) Технологічні зміни.
- В) Політична стабільність.
- Г) Особисті переваги керівника підприємства.

Яка основна перевага використання бюджетного методу управління?

- А) Збільшення кількості персоналу.
- Б) Зменшення обсягу виробництва.
- В) Поліпшення координації діяльності підрозділів підприємства.
- Г) Збільшення податкового навантаження.

Що таке гнучкий бюджет?

- А) Бюджет, який не змінюється протягом року.
- Б) Бюджет, який адаптується до змін обсягу виробництва.
- В) Бюджет, який розраховується на найгірший сценарій.
- Г) Бюджет, який не враховує непередбачувані витрати.

Який з перелічених методів бюджетування є найбільш поширеним?

- А) Метод інкрементного бюджетування.
- Б) Метод нульового бюджетування.
- В) Метод активного бюджетування.
- Г) Метод статичного бюджетування.

Яка основна функція бюджету грошових потоків?

- А) Планування виробництва.
- Б) Контроль за рухом грошових коштів.
- В) Оцінка ефективності маркетингових заходів.
- Г) Оптимізація виробничих витрат.

Який з перелічених елементів НЕ є етапом бюджетного процесу?

- А) Складання бюджету.
- Б) Контроль за виконанням бюджету.
- В) Аналіз відхилень від бюджету.
- Г) Підготовка фінансової звітності.

Тема 2. Теоретичні і організаційні основи бюджетування

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розробити 10 тестових завдань, визначивши правильну відповідь лише одну.

Завдання 2. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір

Яке з наведених визначень найточніше характеризує бюджетування?

- А) Процес складання фінансового плану підприємства.
- Б) Система планування, координації та контролю фінансово-господарської діяльності підприємства.
- В) Метод обліку фактичних витрат підприємства.

Г) Спосіб розподілу прибутку між власниками підприємства.

Яка основна мета бюджетування?

А) Збільшення обсягу виробництва будь-якою ціною.

Б) Зменшення податкового навантаження на підприємство.

В) Досягнення поставлених підприємством цілей за допомогою ефективного використання ресурсів.

Г) Складання фінансової звітності для податкових органів.

Який з перелічених елементів НЕ є принципом бюджетування?

А) Гнучкість.

Б) Децентралізація.

В) Стабільність.

Г) Відповідальність.

Що таке бюджетний період?

А) Проміжок часу, за який складається бюджет.

Б) Період, протягом якого бюджет вважається дійсним.

В) Час, необхідний для виконання бюджету.

Г) Усі відповіді правильні.

Який вид бюджету відображає очікувані доходи та витрати від основної діяльності підприємства?

А) Фінансовий бюджет.

Б) Операційний бюджет.

В) Інвестиційний бюджет.

Г) Бюджет грошових потоків.

Яка основна відмінність між фіксованим та змінним бюджетом?

А) Фіксований бюджет не змінюється протягом бюджетного періоду, а змінний – може коригуватися.

Б) Фіксований бюджет використовується для довгострокового планування, а змінний – для короткострокового.

В) Фіксований бюджет базується на фактичних даних, а змінний – на прогнозах.

Г) Фіксований бюджет більш детальний, ніж змінний.

Що таке нульове бюджетування?

А) Метод складання бюджету, при якому всі статті витрат обґрунтовуються з нуля.

Б) Метод, при якому бюджет складається на основі даних минулого періоду.

В) Метод, при якому бюджет складається виходячи з очікуваного обсягу продажів.

Г) Метод, при якому бюджет не складається.

Яка роль центрів відповідальності в системі бюджетування?

А) Центри відповідальності несуть відповідальність за виконання бюджетів.

Б) Центри відповідальності не мають відношення до бюджетування.

В) Центри відповідальності займаються лише складанням бюджетів.

Г) Центри відповідальності контролюють виконання бюджетів інших підрозділів.

Які основні етапи бюджетного процесу?

А) Складання бюджету, контроль виконання, аналіз відхилень.

Б) Планування, контроль, аналіз.

В) Бюджетування, облік, аналіз.

Г) Усі відповіді правильні.

Які переваги має бюджетування для підприємства?

А) Поліпшення координації діяльності підрозділів.

Б) Підвищення ефективності використання ресурсів.

В) Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Г) Усі відповіді правильні.

Тема. 3. Особливості бюджетування на підприємстві. Загальна характеристика бюджетного методу управління.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розробити 10 тестових завдань, визначивши правильну відповідь лише одну.

Завдання 2. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір

Що таке операційний бюджет?

- А) План, що відображає очікувані доходи та витрати від основної діяльності підприємства.
- Б) План інвестиційних проектів.
- В) План руху грошових коштів.
- Г) План виробництва продукції.

Які основні складові операційного бюджету?

- А) Бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет прямих матеріалів, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат.
- Б) Бюджет грошових потоків, бюджет капітальних інвестицій.
- В) Бюджет доходів і видатків.
- Г) Бюджет запасів, бюджет дебіторської заборгованості.

Яка основна мета операційного бюджетування?

- А) Оптимізація виробничих процесів.
- Б) Планування та контроль доходів і витрат від основної діяльності.
- В) Забезпечення ліквідності підприємства.
- Г) Збільшення обсягу виробництва.

Яка зв'язок між операційним бюджетом та іншими видами бюджетів?

- А) Операційний бюджет є основою для складання інших бюджетів.
- Б) Інші бюджети є основою для складання операційного бюджету.
- В) Операційний бюджет і інші бюджети не пов'язані між собою.
- Г) Операційний бюджет є частиною фінансового бюджету.

Який метод бюджетування найчастіше використовується для складання операційного бюджету?

- А) Метод нульового бюджетування.
- Б) Метод інкрементного бюджетування.
- В) Метод активного бюджетування.
- Г) Метод статичного бюджетування.

Що таке гнучкий бюджет в контексті операційного бюджетування?

- А) Бюджет, який не змінюється протягом бюджетного періоду.
- Б) Бюджет, який адаптується до змін обсягу виробництва.
- В) Бюджет, який розраховується на найгірший сценарій.
- Г) Бюджет, який не враховує непередбачувані витрати.

Яка роль центрів відповідальності в процесі складання операційного бюджету?

- А) Центри відповідальності не беруть участі в процесі складання бюджету.
- Б) Центри відповідальності складають бюджети самостійно.
- В) Центри відповідальності надають інформацію для складання бюджету.
- Г) Центри відповідальності контролюють виконання бюджету.

Які основні переваги операційного бюджетування?

- А) Поліпшення координації діяльності підрозділів.
- Б) Підвищення ефективності використання ресурсів.
- В) Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.
- Г) Усі відповіді правильні.

Які проблеми можуть виникнути при складанні операційного бюджету?

- А) Недостатня інформація.
- Б) Суб'єктивність прогнозів.

В) Опір змін з боку персоналу.

Г) Усі відповіді правильні.

Як часто слід переглядати операційний бюджет?

А) Один раз на рік.

Б) Кожен квартал.

В) Щомісяця.

Г) За потреби.

Тема 4. Сутність та значення операційного бюджетування.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розробити 10 тестових завдань, визначивши правильну відповідь лише одну.

Завдання 2. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір
Яким чином операційне бюджетування сприяє забезпеченню фінансово-економічної безпеки підприємства?

А) Забезпечує точний прогноз доходів і витрат.

Б) Допомогає виявити потенційні загрози фінансовій стабільності.

В) Сприяє ефективному використанню ресурсів.

Г) Усі відповіді правильні.

Який з елементів операційного бюджету найбільш безпосередньо впливає на фінансову безпеку підприємства?

А) Бюджет продажів.

Б) Бюджет виробництва.

В) Бюджет прямих матеріалів.

Г) Усі відповіді однаково важливі.

Як операційне бюджетування допомагає виявити потенційні загрози фінансовій безпеці?

А) Шляхом аналізу відхилень фактичних показників від планових.

Б) Завдяки порівнянню бюджетних показників з показниками конкурентів.

В) Через проведення стресових тестів бюджету.

Г) Усі відповіді правильні.

Яка роль центрів відповідальності в забезпеченні фінансово-економічної безпеки за допомогою операційного бюджетування?

А) Центри відповідальності несуть відповідальність за виконання своїх бюджетів.

Б) Центри відповідальності можуть виявляти потенційні загрози та пропонувати заходи щодо їх усунення.

В) Центри відповідальності сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів.

Г) Усі відповіді правильні.

Як операційне бюджетування допомагає підвищити ефективність використання ресурсів підприємства?

А) Завдяки детальному плануванню витрат.

Б) Шляхом оптимізації виробничих процесів.

В) За рахунок виявлення неефективних витрат.

Г) Усі відповіді правильні.

Які ризики для фінансово-економічної безпеки можуть бути виявлені за допомогою операційного бюджетування?

А) Ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку.

Б) Ризики, пов'язані з нестабільністю постачальників.

В) Ризики, пов'язані з некомпетентністю персоналу.

Г) Усі відповіді правильні.

Як часто слід переглядати операційний бюджет для забезпечення фінансово-економічної безпеки?

А) Один раз на рік.

- Б) Кожен квартал.
- В) Щомісяця.
- Г) За потреби.

Які заходи можуть бути вжиті для зменшення ризиків, виявлених під час операційного бюджетування?

- А) Розробка планів заходів щодо зниження ризиків.
- Б) Моніторинг виконання бюджету.
- В) Коригування бюджету.
- Г) Усі відповіді правильні.

Яка роль системи контролю за виконанням операційного бюджету в забезпеченні фінансово-економічної безпеки?

- А) Дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану.
- Б) Сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень.
- В) Забезпечує відповідальність центрів відповідальності.
- Г) Усі відповіді правильні.

Як операційне бюджетування допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства?

- А) Завдяки оптимізації витрат.
- Б) Шляхом підвищення якості продукції або послуг.
- В) За рахунок впровадження інновацій.
- Г) Усі відповіді правильні.

Тема 5. Формування фінансових бюджетів

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розробити 10 тестових завдань, визначивши правильну відповідь лише одну.

Завдання 2. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір
Який перший крок у процесі формування операційного бюджету?

- А) Складання бюджету виробництва.
- Б) Розрахунок бюджету прямих матеріалів.
- В) Розробка бюджету продажів.
- Г) Аналіз минулих періодів.

Що таке метод інкрементного бюджетування і як він використовується при формуванні операційного бюджету?

- А) Метод, заснований на порівнянні фактичних даних минулого періоду з плановими показниками.
- Б) Метод, який передбачає складання бюджету "з нуля".
- В) Метод, що використовує дані про попередній бюджет як основу для нового бюджету з внесенням необхідних коригувань.
- Г) Метод, який базується на прогнозуванні обсягу продажів.

Які фактори необхідно враховувати при складанні бюджету продажів?

- А) Кон'юнктура ринку, ціни на продукцію, маркетингові стратегії.
- Б) Обсяги виробництва, наявність запасів.
- В) Витрати на виробництво, адміністративні витрати.
- Г) Грошові потоки.

Який взаємозв'язок між бюджетом продажів та бюджетом виробництва?

- А) Бюджет виробництва визначає обсяг продажів.
- Б) Бюджет продажів визначає необхідний обсяг виробництва.
- В) Бюджет продажів і бюджет виробництва не пов'язані між собою.
- Г) Бюджет виробництва визначає витрати на виробництво.

Що таке бюджет виробничих запасів і для чого він використовується?

- А) Це план виробництва продукції на певний період.
- Б) Це план зміни рівня запасів готової продукції, сировини і матеріалів.

В) Це план витрат на виробництво.

Г) Це план реалізації готової продукції.

Які основні етапи процесу формування операційного бюджету?

А) Складання бюджету, контроль виконання, аналіз відхилень.

Б) Планування, контроль, аналіз.

В) Бюджетування, облік, аналіз.

Г) Усі відповіді правильні.

Яка роль центрів відповідальності в процесі формування операційного бюджету?

А) Центри відповідальності не беруть участі в процесі складання бюджету.

Б) Центри відповідальності складають бюджети самостійно.

В) Центри відповідальності надають інформацію для складання бюджету.

Г) Центри відповідальності контролюють виконання бюджету.

Які інструменти можуть бути використані для автоматизації процесу формування операційного бюджету?

А) Електронні таблиці, спеціалізоване програмне забезпечення.

Б) Ручний розрахунок.

В) Бухгалтерські програми.

Г) Усі відповіді правильні.

Які переваги використання гнучкого бюджету?

А) Можливість адаптації до змін обсягу виробництва.

Б) Більш точний контроль витрат.

В) Покращення якості планування.

Г) Усі відповіді правильні.

Які труднощі можуть виникнути при формуванні операційного бюджету?

А) Недостатня інформація.

Б) Суб'єктивність прогнозів.

В) Опір змін з боку персоналу.

Г) Усі відповіді правильні.

Тема 6. Формування фінансових бюджетів підприємства

Що таке фінансовий бюджет і яка його основна мета?

А) Це детальний план виробництва продукції.

Б) Це план руху грошових коштів підприємства.

В) Це зведення всіх операційних бюджетів підприємства.

Г) Це план інвестиційних проектів.

Які основні складові фінансового бюджету?

А) Бюджет продажів, бюджет виробництва.

Б) Бюджет грошових потоків, бюджет капітальних інвестицій.

В) Бюджет прямих матеріалів, бюджет прямих витрат на оплату праці.

Г) Бюджет загальновиробничих витрат.

Який зв'язок між операційним бюджетом і фінансовим бюджетом?

А) Фінансовий бюджет є основою для складання операційного бюджету.

Б) Операційний бюджет є основою для складання фінансового бюджету.

В) Операційний і фінансовий бюджети не пов'язані між собою.

Г) Операційний бюджет є частиною фінансового бюджету.

Які види грошових потоків відображаються у бюджеті грошових потоків?

А) Тільки надходження грошових коштів.

Б) Тільки витрати грошових коштів.

В) Операційні, інвестиційні та фінансові потоки.

Г) Тільки операційні потоки.

Яка роль бюджету капітальних інвестицій у фінансовому плануванні?

А) Визначає обсяг виробництва.

Б) Планує придбання основних засобів.

В) Визначає рівень заборгованості.

Г) Планує витрати на маркетинг.

Які основні методи складання фінансового бюджету?

- А) Метод інкрементного бюджетування, метод нульового бюджетування.
- Б) Метод прямого розрахунку, метод балансового ув'язки.
- В) Метод середньозваженої вартості капіталу.
- Г) Метод найменших квадратів.

Які фактори впливають на точність фінансового бюджетування?

- А) Якість інформації, що використовується для складання бюджету.
- Б) Кваліфікація персоналу, який займається бюджетуванням.
- В) Стабільність зовнішнього середовища.
- Г) Усі відповіді правильні.

Яка роль аналізу відхилень у процесі фінансового бюджетування?

- А) Дозволяє виявити причини відхилень від плану.
- Б) Сприяє коректуванню бюджету.
- В) Допомогає прийняти управлінські рішення.
- Г) Усі відповіді правильні.

Які переваги використання фінансового бюджетування?

- А) Поліпшення координації діяльності підрозділів.
- Б) Підвищення ефективності використання ресурсів.
- В) Зменшення ризику фінансової нестабільності.
- Г) Усі відповіді правильні.

Які проблеми можуть виникнути при формуванні фінансового бюджету?

- А) Недостатня інформація.
- Б) Суб'єктивність прогнозів.
- В) Опір змін з боку персоналу.
- Г) Усі відповіді правильні.

Тема 6. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розробити 10 тестових завдань, визначивши правильну відповідь лише одну.

Завдання 2. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір

Яка основна мета аналізу виконання бюджетів?

- А) Визначення причин відхилень від плану.
- Б) Оцінка ефективності діяльності підприємства.
- В) Коригування майбутніх бюджетів.
- Г) Усі відповіді правильні.

Які основні методи аналізу виконання бюджетів?

- А) Абсолютні та відносні відхилення.
- Б) Факторний аналіз.
- В) Порівняльний аналіз.
- Г) Усі відповіді правильні.

Що таке бюджетний контроль і яка його роль в системі управління фінансово-економічною безпекою?

- А) Це процес порівняння фактичних показників з плановими.
- Б) Це система заходів, спрямованих на запобігання виникнення відхилень від плану.
- В) Це процес прийняття рішень на основі результатів аналізу.
- Г) Усі відповіді правильні.

Які основні причини відхилень фактичних показників від планових?

- А) Зміни зовнішнього середовища.
- Б) Помилки в складанні бюджету.
- В) Неефективна робота підрозділів.
- Г) Усі відповіді правильні.

Як часто слід проводити аналіз виконання бюджетів?

- А) Один раз на рік.
- Б) Кожен квартал.
- В) Щомісяця.
- Г) За потреби.

Які показники використовуються для оцінки ефективності виконання бюджетів?

- А) Абсолютні та відносні відхилення.
- Б) Коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості.
- В) Рентабельність, продуктивність праці.
- Г) Усі відповіді правильні.

Яка роль центрів відповідальності в процесі аналізу виконання бюджетів?

- А) Центри відповідальності не беруть участі в аналізі.
- Б) Центри відповідальності надають інформацію для аналізу.
- В) Центри відповідальності несуть відповідальність за результати своєї діяльності.
- Г) Усі відповіді правильні.

Які заходи можуть бути вжиті для усунення причин відхилень від плану?

- А) Коригування бюджету.
- Б) Внесення змін в організацію виробництва.
- В) Перегляд маркетингової стратегії.
- Г) Усі відповіді правильні.

Яка роль системи контролю за виконанням бюджетів в забезпеченні фінансово-економічної безпеки?

- А) Дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану.
- Б) Сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень.
- В) Забезпечує відповідальність центрів відповідальності.
- Г) Усі відповіді правильні.

Як аналіз виконання бюджетів допомагає підвищити ефективність управління підприємством?

- А) Завдяки виявленню резервів для підвищення прибутковості.
- Б) Шляхом оптимізації витрат.
- В) За рахунок вдосконалення системи управління.
- Г) Усі відповіді правильні.

Тема 7. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розробити 10 тестових завдань, визначивши правильну відповідь лише одну.

Завдання 2. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір

Які основні переваги автоматизації процесу бюджетування?

- А) Збільшення швидкості та точності розрахунків.
- Б) Покращення якості планування.
- В) Зменшення трудомісткості процесу.
- Г) Усі відповіді правильні.

Які основні функції програмного забезпечення для бюджетування?

- А) Складання бюджетів, аналіз відхилень, прогнозування.
- Б) Облік первинних документів.
- В) Управління персоналом.
- Г) Управління запасами.

Які основні модулі зазвичай входять до складу програмного забезпечення для бюджетування?

- А) Модуль складання бюджетів, модуль аналізу, модуль звітності.
- Б) Модуль обліку, модуль кадрів, модуль виробництва.
- В) Модуль продажів, модуль закупівель, модуль логістики.

Г) Модуль фінансів, модуль банківських операцій.

Які дані необхідні для автоматизації процесу бюджетування?

А) Історичні дані про доходи і витрати.

Б) Прогнози щодо зовнішнього середовища.

В) Структура організації та центри відповідальності.

Г) Усі відповіді правильні.

Як автоматизація бюджетування впливає на якість прийняття управлінських рішень?

А) Покращує якість даних для прийняття рішень.

Б) Збільшує швидкість прийняття рішень.

В) Сприяє більш обґрунтованим рішенням.

Г) Усі відповіді правильні.

Які основні вимоги до програмного забезпечення для бюджетування?

А) Гнучкість, масштабованість, інтеграція з іншими системами.

Б) Проста у використанні, надійність, доступна ціна.

В) Можливість адаптації до специфіки підприємства.

Г) Усі відповіді правильні.

Які ризики пов'язані з автоматизацією процесу бюджетування?

А) Висока вартість впровадження.

Б) Потреба в додатковій підготовці персоналу.

В) Можливість помилок в даних.

Г) Усі відповіді правильні.

Як можна мінімізувати ризики, пов'язані з автоматизацією бюджетування?

А) Ретельний вибір програмного забезпечення.

Б) Проведення навчання персоналу.

В) Регулярне оновлення програмного забезпечення.

Г) Усі відповіді правильні.

Яка роль користувачів в процесі автоматизації бюджетування?

А) Користувачі повинні активно брати участь у виборі програмного забезпечення.

Б) Користувачі повинні бути залучені до процесу налаштування системи.

В) Користувачі повинні регулярно використовувати систему.

Г) Усі відповіді правильні.

Як автоматизація бюджетування сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності підприємства?

А) Забезпечує доступність інформації для всіх зацікавлених сторін.

Б) Покращує контроль за виконанням бюджетів.

В) Сприяє підвищенню довіри інвесторів.

Г) Усі відповіді правильні.

Тема 8. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розробити 10 тестових завдань, визначивши правильну відповідь лише одну.

Завдання 2. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір

Яка основна мета мотивації в бюджетуванні?

А) Змусити працівників працювати більше.

Б) Забезпечити виконання бюджетних планів.

В) Підвищити задоволеність працівників.

Г) Зменшити витрати на персонал.

Як мотивація пов'язана з відповідальністю в бюджетуванні?

А) Мотивація зменшує відповідальність працівників.

Б) Відповідальність зменшує потребу в мотивації.

В) Мотивація і відповідальність – взаємопов'язані поняття, які стимулюють досягнення бюджетних цілей.

Г) Мотивація і відповідальність не пов'язані між собою.

Які основні інструменти мотивації в бюджетуванні?

А) Фінансові стимули (премії, бонуси).

Б) Нефінансові стимули (визнання заслуг, кар'єрний ріст).

В) Постановка чітких цілей і завдань.

Г) Усі відповіді правильні.

Яка роль центрів відповідальності в системі мотивації?

А) Центри відповідальності не беруть участі в системі мотивації.

Б) Центри відповідальності несуть відповідальність за виконання бюджетних планів.

В) Центри відповідальності отримують винагороду за досягнення бюджетних цілей.

Г) Усі відповіді правильні, крім А.

Як оцінювати ефективність системи мотивації в бюджетуванні?

А) За рівнем виконання бюджетних планів.

Б) За рівнем задоволеності працівників.

В) За рівнем обороту кадрів.

Г) Усі відповіді правильні.

Які фактори можуть негативно впливати на мотивацію в бюджетуванні?

А) Нечіткі цілі і завдання.

Б) Відсутність зворотного зв'язку.

В) Несправедлива система оцінки.

Г) Усі відповіді правильні.

Як можна підвищити відповідальність працівників за виконання бюджетних планів?

А) Залучати працівників до процесу складання бюджетів.

Б) Пояснювати важливість виконання бюджетних планів для підприємства.

В) Створити систему контролю за виконанням бюджетів.

Г) Усі відповіді правильні.

Яка роль лідера в системі мотивації і відповідальності?

А) Лідер повинен встановлювати високі цілі і вимагати їх виконання.

Б) Лідер повинен підтримувати і мотивувати своїх співробітників.

В) Лідер повинен забезпечувати справедливую оцінку результатів роботи.

Г) Усі відповіді правильні.

Як пов'язані мотивація і відповідальність з культурою підприємства?

А) Культура підприємства не впливає на мотивацію і відповідальність.

Б) Культура підприємства формує ставлення працівників до роботи і відповідальності.

В) Мотивація і відповідальність можуть сформувати нову культуру підприємства.

Г) Усі відповіді правильні, крім А.

Які сучасні тренди в мотивації і відповідальності в бюджетуванні?

А) Перехід від індивідуальної до командної відповідальності.

Б) Використання нематеріальних стимулів.

В) Фокус на розвитку співробітників.

Г) Усі відповіді правильні.

1.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) за тематикою навчальної дисципліни виконується у вигляді наукової роботи у межах годин, відведених для самостійної роботи.

1.5.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання

Тема наукової роботи обирається студентом добровільно з наведеного нижче переліку та закріплюється за ним науково-педагогічним працівником на початку семестру. Наукова робота – це самостійно виконане наукове дослідження певної проблеми, яке відповідає науковим принципам, має певну структуру, містить результат власного пошуку та обґрунтовані висновки.

Підготовка наукової роботи у такій формі передбачає таку структуру:

1. Вступ (розкрити актуальність). До 1 сторінки

2. Перший розділ (зробити порівняльний аналіз думок вчених щодо теоретичних аспектів проблеми та/або основних визначень. Обов'язково із реальними посиланнями на реальні джерела). 3-4 сторінки

3. Другий розділ – аналіз фактичних та статистичних даних за останні 5 років. Обов'язково із реальними посиланнями на реальні джерела. Дані обов'язково подати у таблицях чи діаграмах. Має бути багато таблиць. Від 5 сторінок.

4. Третій розділ – формулювання виявлених проблем за проведенням аналізом в 2 розділі та розробка напрямів удосконалення цих проблем. 1-2 сторінки.

5. Висновки. До 1 сторінки.

6. Список використаних джерел. Не обмежена кількість – основне, щоб це були ті джерела, які Ви дійсно використали, можна інтернет-джерела.

Форма контролю – перевірка правильності виконання ІНДЗ із врахуванням самостійності, творчості, правильності розрахунків і вмінням захистити результати дослідження.

Доопрацьована наукова робота, що виконана за обраною темою, може бути заслухана на студентському науково-дослідному гуртку та подана на конкурс студентських наукових робіт з дотриманням установлених вимог. Результати наукової роботи можуть публікуватись у вітчизняному чи закордонному науковому виданні у формі статті, доповідатись на міжнародній, закордонній, всеукраїнській чи університетській конференціях з публікацією або без публікації тез, за що студенти одержують додаткові бали.

1.5.2. Теми наукових робіт

1. Правові особливості застосування бюджетування в Україні.
2. Економічні, технічні, організаційні та соціальні проблеми впровадження та застосування бюджетних систем на підприємстві.
3. Особливості формування терміна “бюджет” в історичному ракурсі.
4. Основні завдання, що переслідують власники підприємства, фахівці, інвестори та фінансово-кредитні установи від отримання та використання бюджетної інформації.
5. Вимоги до структури бюджетів підприємства
6. Процедури консолідування бюджетних показників на підприємствах.
7. Сутність, переваги та недоліки застосування на підприємстві методу гнучкого бюджетного планування.
8. Сутність, переваги та недоліки застосування на підприємстві методу бюджетного планування з нульової бази.
9. Сутність, переваги та недоліки застосування на підприємстві нормативного методу бюджетного планування.
10. Послідовність формування основних бюджетів експортноорєнтованого підприємства.
11. Ризики внутрішнього та зовнішнього середовища при бюджетуванні.
12. Бюджетна мотивація: сутність, призначення та доцільність застосування в бюджетуванні.
13. Особливості процесу бюджетування та малих, середніх та великих підприємствах.
14. Переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового планування.
15. «Гнучке» бюджетування: сутність, переваги та недоліки.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі заліку.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Розкрийте передумови виникнення бюджетування.
2. Надайте змістове означення терміна “бюджетування”.
3. Яка основна ціль впровадження бюджетної системи на підприємстві?
4. Назвіть основні причини, що зумовлюють необхідність впровадження бюджетування на підприємствах.
5. Назвіть основні результати, які отримуються підприємствами від впровадження та використання бюджетування.
6. Які переваги створює бюджетування для підприємств?
7. Наведіть ознаки класифікації бюджетів підприємства.
8. Які види бюджетів виділяють за цільовим призначенням?

9. Охарактеризуйте послідовність реалізації бюджетування як управлінської технології.
10. Назвіть та охарактеризуйте етапи поточного планування на підприємстві.
11. Розкрийте сутність та призначення принципів бюджетного планування.
12. Надайте змістове визначення терміна “норма”.
13. Надайте змістове визначення терміна “норматив”.
14. Поясніть, як пов’язані між собою норми та нормативи.
15. Наведіть методику розроблення плану виробництва на підприємстві.
16. 17. Дайте характеристику операційному бюджету підприємства
17. Вкажіть складові операційного бюджету
18. Етапи планування операційного бюджету
19. В чому суть важливості операційного бюджету
20. Принципи складання операційного бюджету
21. Цінність застосування операційного бюджету
22. Характеристика основних показників бюджету продаж
23. Характеристика основних показників бюджету виробництва
24. Бюджет потреб у матеріалах
25. Бюджет прямих витрат на оплату праці
26. Взаємозв’язок фінансових та операційних звітів підприємства
27. Чому виникає необхідність у формуванні планів-графіків надходжень та виплат грошових коштів?
28. Розкрийте зміст та структуру інвестиційного бюджету підприємства.
29. Розкрийте зміст, структуру та призначення бюджету доходів та витрат.
30. Розкрийте зміст, структуру та призначення бюджету руху грошових коштів.
31. Розкрийте зміст, структуру та призначення бюджету активів і пасивів.
32. Надайте означення терміна “центр відповідальності”.
33. Охарактеризуйте види центрів відповідальності за різними класифікаційними ознаками.
34. Охарактеризуйте попередній, поточний та завершальний бюджетний контроль.
35. Наведіть приклади об’єктів, предметів та суб’єктів бюджетного контролю.
36. Розкрийте послідовність здійснення бюджетного контролю.
37. Охарактеризуйте інструментарій бюджетного контролю.
38. Наведіть та охарактеризуйте принципи та методи бюджетного контролю.

1.6.2. Структура залікового білета

1. Тестові завдання.

1. Яка з наведених характеристик найкраще описує роль фінансового планування в управлінні підприємством?
 - а) Інструмент для короткострокового прогнозування доходів.
 - б) Основа для прийняття всіх управлінських рішень.
 - в) Засіб для контролю витрат виробництва.
 - г) Документ для звітності перед податковою службою.
2. Який документ є центральним у процесі фінансового планування?
 - а) Звіт про фінансові результати.
 - б) Бюджет підприємства.
 - в) Баланс підприємства.
 - г) Звіт про рух грошових коштів.
3. Яка основна мета фінансового планування?
 - а) Збільшення обсягу виробництва будь-якою ціною.
 - б) Забезпечення фінансової стійкості та ефективності підприємства.
 - в) Зменшення податкового навантаження.
 - г) Максимальне збільшення прибутку в короткостроковій перспективі.

.....

25. На якому рівні управління підприємством розробляється фінансовий план?
- а) Лише на рівні вищого керівництва.
 - б) На всіх рівнях управління.
 - в) Лише на рівні фінансового відділу.
 - г) Лише на рівні виробничих підрозділів.

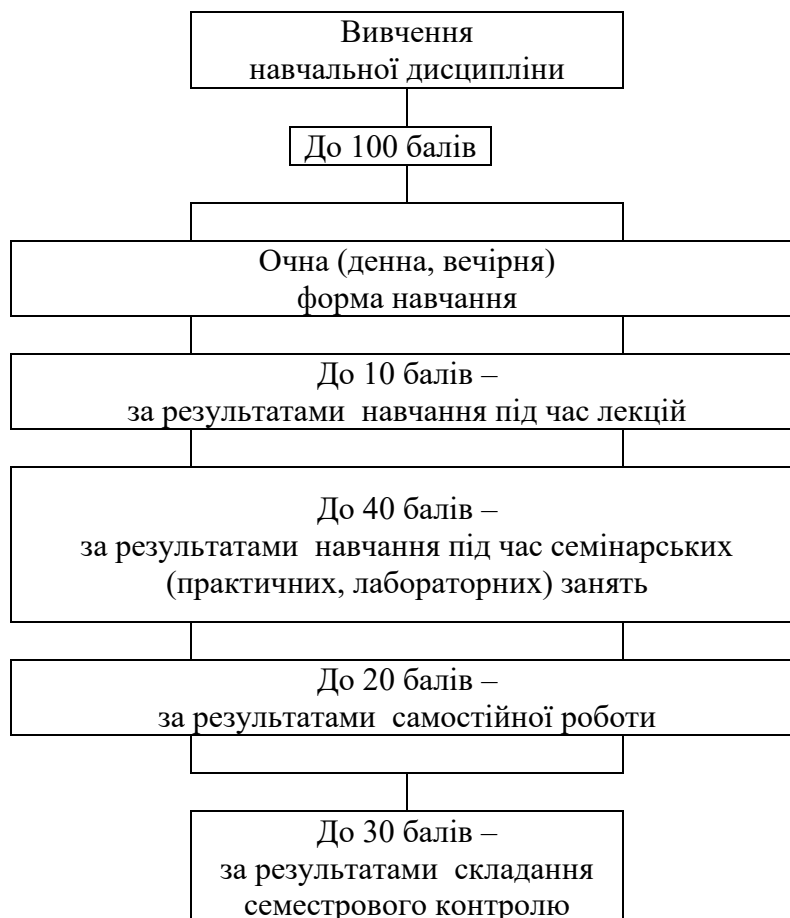
Завдання 2

Вкажіть послідовність підготовки наведених нижче бюджетів для виробничого підприємств:

- Бюджет адміністративних витрат
- Бюджет виробництва
- Бюджет доходів і витрат
- Бюджет загальновиробничих витрат
- Бюджет запасів готової продукції
- Бюджет продажу
- Бюджет прямих витрат на оплату праці
- Бюджет прямих витрат на сировину і матеріали
- Операційний бюджет
- Комерційний бюджет

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарухування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатком 1 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 28 серпня 2020 року, протокол № 1).

З навчальної дисципліни передбачено проведення 9 лекційних занять. Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл балів для лекцій з навчальної дисципліни

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Денна	9	1,1	2,2	3,3	4,4	5,6	6,7	7,8	8,9	10,0

2.3. З навчальної дисципліни «Бюджетування підприємств» передбачено проведення 9 семінарських занять.

За результатами семінарського заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 28 серпня 2020 року, протокол № 1).

2.4. Обсяг балів за самостійну роботу з навчальної дисципліни розподіляється пропорційно за виконання 8 письмових робіт (1 письмова робота по кожній темі). Залежно від їх обсягу та складності, студент може одержати не більше 8 балів.

Індивідуальне завдання виконане за пропонованою темою наукової роботи оцінюються окремо та складає не більше 12 балів. Загалом за виконання самостійної роботи студент денної форми навчання може одержати максимально 20 балів.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Розподіл балів для самостійної роботи з навчальної дисципліни

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер теми								Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
1.	Максимальна кількість балів за одну письмову роботу з відповідної теми	1	1	1	1	1	1	1	1	8
2.	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання, виконане у вигляді наукової роботи	12								12
	Усього балів									20

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі заліку з навчальної дисципліни, студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.6 підпункту 4.5.1 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 28 серпня 2020 року, протокол № 1).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані

студентами відповіді на тестові завдання та розв'язування задачі екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл балів для семестрового контролю з навчальної дисципліни

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета / кількість балів		Разом балів
		1	2	
1.	Максимальна кількість балів за письмову відповідь на тестові завдання	25	-	25
2.	Максимальна кількість балів за розв'язану задачу	-	5	5
	Усього балів	25	5	30

3. Рекомендовані джерела

3.1. Основні джерела

1. Білик М. Д., Белялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві. навч. посіб. Київ. ПанТот, 2015. 436 с.
2. Бюджетування в управлінні. конспект лекцій. Електронний ресурс Скоробогатова Н. Є. ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 155 с.
8. Гриценко О.М. Європейський досвід фінансування інвестиційних проєктів: уроки для України. *Наукові перспективи: журнал*. 2023№ 10 (40). с. 408-418 DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40))
3. Гудзь Ю.Ф. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: конспект лекцій ДонНУЕТ. Кривий Ріг, 2018. 110 с.
4. Косарев О. Й., Волик В. М. Методологія бюджетування діяльності підприємств. навч. посіб. Київ. НАУ, 2014. 96 с.
5. Квасницька Р.С., Гриценко О.М. Сутнісно-функціональна характеристика фінансових інструментів і професійних агентів ринку ОВДП в Україні Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.28>
6. Кузьмін А. Е., Мельник А. Г. Бюджетування на підприємстві. навч. посібник. А. Е. Кузьмін. М.Кондор, 2018. 312 с
7. Михайленко О. В., Свірідкіна К. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 3 (71). С. 240-246. 4
9. Ставерська Т.О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посібник . вид. 2-ге, доп.-Харків. ХДУХТ, 2019.144 с.
- 10.Trusova N. V., Hrytsenko O. M. BUDGET POLICY OF UKRAINE IN THE CRISIS PERIOD AND CHALLENGES OF THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE FINANCIAL SYSTEM. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) № 1(50), 2024. с. 128-137. DOI: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk>

3.2. Допоміжні джерела

1. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів. навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2013. 303 с.-<https://www.twirpx.com/file/1271199/>
2. Ювженко Н. М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 106-111.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>
2. Офіційний сайт Верховної ради України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України URL: <http://www.me.gov.ua>.
- Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>.
8. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: : <http://www.nbuv.gov.ua>