

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економіки та управління

Обліково-фінансовий факультет

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*методичні рекомендації для проведення практичних
занять здобувачам вищої освіти освітнього ступеня
«Бакалавр» спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
денної форми навчання*

**МИКОЛАЇВ
2021**

УДК 658.15.012.2
Б99

Друкується за рішенням науково-методичної комісії обліково-фінансового факультету Миколаївського національного аграрного університету від 18.03.2021 р., протокол № 8.

Укладачі:

- І. В. Баришевська – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет;
К. А. Мікуляк – асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

- Д. В. Таран – власник ПП «Агрохолдинг Афіна Паллада»;
С. В. Сирцева – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет

© Миколаївський національний аграрний університет, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Склад, обсяг і терміни виконання змістових модулів	7
Рейтингова оцінка знань з дисципліни та схема поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти	8
Практичне заняття до теми 1. Сутність та значення фінансового планування і прогнозування у фінансовому управлінні підприємств	10
Практичне заняття до теми 2. Теоретичні та організаційні основи бюджетування.....	12
Практичне заняття до теми 3. Особливості бюджетування в промисловості, торгівлі, фінансових установах.....	14
Практичне заняття до теми 4. Сутність та значення операційного бюджетування.....	17
Практичне заняття до теми 5. Побудова фінансових бюджетів та їх консолідація.....	20
Практичне заняття до теми 6. Моніторинг бюджетування.....	23
Практичне заняття до теми 7. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.....	26
Практичне заняття до теми 8. Ризики невиконання бюджетів та шляхи їх мінімізації.....	28
Практичне заняття до теми 9. Управлінські рішення при бюджетуванні.....	31
Перелік рекомендованих літературних джерел та законодавчо-нормативних актів	34

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» вивчається при підготовці бакалаврів зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

Мета дисципліни – формування системи знань з розроблення перспективних, поточних та оперативних бюджетів фінансової діяльності підприємства та контролю їх виконання.

Завдання дисципліни: засвоєння особливостей технології фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, сформованих в процесі підприємницької діяльності на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані і отримані фінансові показники.

Об'єктом дисципліни виступає фінансова діяльність підприємств.

Предметом дисципліни є фінансові відносини, що виникають в процесі планування і контролю діяльності підприємства.

Компетентності:

Інтегральна компетентність. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у ході професійної діяльності у галузі фінансів, банківської справи та страхування або у процесі навчання, що передбачає застосування окремих методів та положень фінансової науки та характеризується невизначеністю умов і необхідністю врахування комплексу вимог здійснення професійної та навчальної діяльності.

ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК2. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК3. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК6. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК7. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК8. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК9. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК10. Здатність працювати у команді.

ЗК11. Здатність спілкуватися з представниками інших професій груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК12. Здатність працювати автономно.

ФК1. Здатність досліджувати тенденції розвитку економіки за допомогою інструментарію макро- та мікроекономічного аналізу, оцінювати сучасні економічні явища.

ФК3. Здатність до діагностики стану фінансових систем (державні фінанси, у тому числі бюджетна та податкова системи, фінанси суб'єктів господарювання, фінанси домогосподарств, фінансові ринки, банківська система та страхування).

ФК7. Здатність складати та аналізувати фінансову звітність.

ФК9. Здатність здійснювати ефективні комунікації.

ФК10. Здатність визначати, обґрунтовувати та брати відповідальність за професійні рішення.

ФК11. Здатність підтримувати належний рівень знань та постійно підвищувати свою професійну підготовку.

Передумови для вивчення дисципліни

Здобувачі вищої освіти мають базові знання з групи дисциплін циклів загальної і професійної підготовки, що дає можливість поглибити знання з «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання».

Система підготовки фахівців економістів освітньо-кваліфікаційного рівня – бакалавр повинна забезпечувати оволодіння теорією, методологією і методикою пізнання і вивчення фінансового планування підприємств. Дисципліна «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» є практичним продовженням цілого ряду теоретичних і методологічних спеціальних фінансових навчальних курсів. Вона вивчає форми прояву економічних законів у сфері фінансового планування діяльності підприємств.

Програмні результати навчання з дисципліни

ПРН1. Знати та розуміти економічні категорії, закони, причинно-наслідкові та функціональні зв'язки, які існують між процесами та явищами на різних рівнях економічних систем.

ПРН2. Знати і розуміти теоретичні основи та принципи фінансової науки, особливості функціонування фінансових систем.

ПРН4. Знати механізм функціонування державних фінансів, у тому числі бюджетної та податкової систем, фінансів суб'єктів господарювання, фінансів домогосподарств, фінансових ринків, банківської системи та страхування.

ПРН7. Розуміти принципи, методи та інструменти державного та ринкового регулювання діяльності в сфері фінансів, банківської справи та страхування.

ПРН9. Формувати і аналізувати фінансову звітність та правильно інтерпретувати отриману інформацію.

ПРН10. Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання економічних даних, збирати та аналізувати необхідну фінансову інформацію, розраховувати показники, що характеризують стан фінансових систем.

ПРН12. Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у фінансовій сфері діяльності.

ПРН13. Володіти загальнонауковими та спеціальними методами дослідження фінансових процесів.

ПРН14. Вміти абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик фінансових систем, а також особливостей поведінки їх суб'єктів.

ПРН16. Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати.

ПРН17. Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

ПРН18. Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні.

ПРН19. Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань.

ПРН20. Виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані фінансові рішення.

ПРН21. Розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

Структурно-логічна схема вивчення дисципліни

Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання	ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 Теоретичні аспекти бюджетування	Тема 1. Сутність та значення фінансового планування і прогнозування у фінансовому управлінні підприємств.
		Тема 2. Теоретичні і організаційні основи бюджетування
		Тема 3 Особливості бюджетування в промисловості, торгівлі, фінансових установах.
		Тема 4. Сутність та значення операційного бюджетування.
	ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів підприємства	Тема 5. Побудова фінансових бюджетів та їх консолідація.
		Тема 6 Моніторинг бюджетування.
		Тема 7 Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.
		Тема 8 Ризики невиконання бюджетів та шляхи їх мінімізації.
		Тема 9 Управлінські рішення при бюджетуванні.

Загальний розподіл годин і кредитів

У відповідності до навчального плану спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» курс навчальної дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» вивчається здобувачами вищої освіти протягом 8 семестру (4 курс). Курс складається із 90 годин / 3,00 кред. аудиторних занять (2 змістовних модулі), в тому числі теоретичний курс (лекції) 30 год./ 1,00 кред., практичні заняття 30 год./ 1,00, самостійна робота – 30 год./1,00 кредитів.

Види занять	Загальна кількість годин/кредитів	Аудиторна кількість годин
Лекції	30 / 1,00	30
Практичні	30 / 1,00	30
Самостійна робота	30 / 1,00	-
Разом по курсу	90 / 3,00	60

По курсу «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» систематично проводиться поточний контроль знань здобувачів вищої освіти шляхом виконання модульних контрольних робіт, перевіряється виконання самостійної роботи. В кінці восьмого семестру здобувачі вищої освіти складають залік.

Склад, обсяг і терміни виконання змістових модулів

Змістові модулі курсу		Найменування змістових модулів	Розподіл навчального часу			Термін виконання, тиждень	Термін контрольного заходу
Обсяг, кредит	Сума залікових балів		Лекції	практичні	самостійна робота		
1,07	29-43	Сутність та значення фінансового планування і прогнозування у фінансовому управлінні підприємств	2	2	3	1	1
		Теоретичні і організаційні основи бюджетування	2	2	3	2	2
		Особливості бюджетування в промисловості, торгівлі, фінансових установах	4	4	3	3-4	4
		Сутність та значення операційного бюджетування	2	2	3	5	5
1,93	31-57	Побудова фінансових бюджетів та їх консолідація.	4	4	3	6-7	7
		Моніторинг бюджетування	4	4	3	8-9	9
		Відповідальність та мотивація в бюджетуванні	4	4	4	10-11	11
		Ризики невиконання бюджетів та шляхи їх мінімізації	4	4	4	12-13	13
		Управлінські рішення при бюджетуванні	4	4	4	14-15	15
Всього	3,0	60-100	36-60	30	30	30	-

Рейтингова оцінка знань з дисципліни та схема поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти
Схема поточного і заключного контролю знань

№ модулю	Кількість годин		Форма контролю	Кількість заходів	Оцінка		Сума	
	ЛК	ПЗ			min	max	min	max
1	10	10	Аудиторна робота:					
			- контрольна робота	1	5	8	5	8
			- задача модулю (розв'язання задач, усне опитування)	4	3	5	12	20
			Самостійна робота:					
			<i>Обов'язкова</i>					
- доповідь на гуртку	1	2	5	2	5			
- тестування в MOODLE	1	5	5	5	5			
Індивідуальне опрацювання питань курсу (12 год)			1	0	5	5	5	
Разом			x	x	x	29	43	
2	20	20	Аудиторна робота:					
			- контрольна робота	1	5	8	5	8
			- задача модулю (розв'язання задач, усне опитування)	4	3	5	12	20
			Самостійна робота:					
			<i>Обов'язкова</i>					
			- доповідь на гуртку	1	2	5	2	5
			- тестування в MOODLE	1	5	5	5	5
			<i>Індивідуальна</i>					
- тези	1	0	5	0	5			
- наукова стаття	1	2	9	2	9			
Індивідуальне опрацювання питань курсу (18 год)			1	5	5	5	5	
Разом			x	x	x	31	57	
Всього по навчальній дисципліні							60	100

Рейтингова оцінка знань забезпечує:

- мотивацію здобувачів вищої школи до систематичної роботи впродовж семестру;
- підвищенням ролі самостійної роботи та ролі індивідуального навчання;
- розширення можливостей для розкриття здібностей здобувачів вищої школи, розвитку їх творчого мислення; підвищення ефективності роботи викладача.

За всі види робіт впродовж семестру (тести, опитування, контрольні роботи, реферати, тощо) здобувачів вищої школи може отримати від 0 до 100 балів.

Здобувач вищої школи, який отримав 60 і більше балів, звільняється від заліку.

Шкала оцінювання ECTS

Оцінка ECTS	Визначення	Оцінка в балах	Традиційна оцінка
A	Відмінно - відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок.	96-100	Відмінно
B	Дуже добре - вище середнього рівня з кількома помилками.	86-95	
C	Добре - в загальному правильна робота з певною кількістю помилок.	71-85	Добре
D	Задовільно - непогано, але з незначною кількістю недоліків.	60-70	Задовільно
E	Достатньо — виконання задовольняє мінімальні критерії.	60	
PX	Незадовільно — потрібно попрацювати перед тим як досягти мінімального критерію.	50-59	Незадовільно
F	Незадовільно - необхідна серйозна подальша робота.	менше 50	

Оцінювання здобувачів вищої освіти

За шкалою ECTS	За національною шкалою	За шкалою навчального закладу	Залік
A	Відмінно	90-100	зараховано
BC	Добре	75-89	
DE	Задовільно	60-74	
PX	Незадовільно з можливістю повторного складання	35-59	Не зараховано
F	Незадовільно з обов'язковим повторним курсом	1-34	

Практичне завдання до теми 1: Сутність та значення фінансового планування і прогнозування у фінансовому управлінні підприємств

Мета: дослідити сутність, завдання, принципи, методи та етапи фінансового планування, описати елементи та види фінансового планування.

Питання для опитування:

- 1.1 Сутність та завдання фінансового планування.
- 1.2 Принципи та методи фінансового планування.
- 1.3 Етапи фінансового планування.
- 1.4 Характеристика елементів та видів фінансового планування.

Ключові поняття: планування, прогнозування, фінансові показники, фінансовий план, розвиток підприємства.

Практичні завдання

Завдання 1. Описати моделі та методи фінансового планування, які застосовуються на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 1.1

Моделі та методи фінансового планування

Назва методу	Назва моделі		
	розробка фінансового розділу бізнес-плану	бюджетування	складання прогнозованих фінансових документів
Метод прогнозу обсягів реалізації	+	+	+
Метод балансу грошових витрат і надходжень (балансу грошових надходжень)	+	-	-
Метод бюджету готівки	-	+	-
Метод бюджету додаткових вкладень капіталу	-	+	-
Метод складання таблиці доходів та витрат	+	-	+
Метод визначення потреби у зовнішньому фінансуванні	-	-	+
Метод регресійного аналізу	+	+	+
Метод відсотка від продажу	-	-	+
Метод прогнозованого балансу активів і пасивів підприємства	+	-	+
Метод розрахунку точки безбитковості	+	-	+

Примітка. «+» - метод використовується.

«-» - метод не використовується.

Тестові завдання:

1. *Науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства і відповідно фінансових відносин – це:*
 - а. фінансове прогнозування;
 - б. фінансовий стан;
 - в. фінансове прогнозування;
 - г. всі відповіді вірні.

2. *Забезпечення оптимальних можливостей для успішної господарської діяльності, отримання необхідних для цього коштів і в кінцевому підсумку досягнення прибутку підприємства – це:*
 - а. основна ідея прогнозування;
 - б. основний принцип прогнозування;
 - в. основна мета прогнозування;
 - г. основна функція прогнозування.

3. *Які завдання виконує фінансове планування?*
 - а. забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної та операційної діяльності;
 - б. контроль за фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю підприємства;
 - в. визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка ступеня раціонального його використання;
 - г. всі відповіді вірні.

4. *Який із принципів підсумовує основні риси планування, забезпечує реальність, ефективність запланованих завдань?*
 - а. принцип об'єктивної необхідності;
 - б. принцип науковості;
 - в. принцип повноти;
 - г. принцип обґрунтованості.

5. *Який із принципів означає, що розроблені плани (бюджети) та показники повинні охоплювати всі сфери та види діяльності?*
 - а. принцип об'єктивної необхідності;
 - б. принцип науковості;
 - в. принцип повноти;
 - г. принцип обґрунтованості.

Питання для самоконтролю

1. На яких принципах побудовано фінансове планування?
2. Які елементи містить фінансове планування?
3. Які відмінності фінансового планування і прогнозування?
4. У чому полягає головна мета фінансового планування?
5. Розкрийте принципи фінансового планування.

6. Наведіть методи фінансового планування.
7. Охарактеризуйте основні завдання фінансового планування.
8. Які методи застосовуються при плануванні фінансових показників діяльності підприємства?
9. Назвіть види фінансового планування.
10. Дайте визначення фінансового планування.

Практичне завдання до теми 2: Теоретичні та організаційні основи бюджетування

Мета: дослідити сутність, завдання, особливості, принципи та функції бюджетування, опанувати особливості етапів та способів бюджетування.

Питання для опитування:

- 2.1 Сутність, завдання та особливості бюджетування.
- 2.2 Принципи та функції бюджетування.
- 2.3 Етапи бюджетування.
- 2.4 Способи бюджетування.

Дати визначення термінів: планування, бюджетування, розвиток, бюджет, план.

Практичні завдання

Завдання 1. Описати етапи бюджетування на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 1

Етапи бюджетування на підприємстві

Зміст етапу (заходи)	Виконавці	Строки
1. Вироблення (уточнення) стратегічних цілей	Група стратегічного планування, контролер	Постійно
2. Оформлення та доведення до менеджерів верхньої і середньої ланки бюджетної резолюції	Центральна служба контролінгу	До 01.07. поточного року
3. Розробка спеціальних первинних форм, за якими проводиться збір інформації та доведення цих форм до відповідальних за їх заповнення працівників	Відділ контролінгу	До 01.08. поточного року
4. Заповнення первинних форм та направлення їх до відділу контролінгу	Структурні підрозділи	До 01.09. поточного року
5. Розробка фінансових прогнозів, планування та аналіз альтернатив	Контролер у співпраці з відповідними службами	До 01.10. поточного року
6. Збалансування планів шляхом оптимального поєднання наявних альтернатив	Служби контролінгу	До 15.10. поточного року
7. Координація показників різних бюджетів	Служби контролінгу	До 15.10. поточного року
8. Фіксація узгоджених показників у конкретних бюджетах	Служби контролінгу	До 01.11. поточного року

Продовження табл. 1		
9. Затвердження бюджетів показників і доведення бюджетів до виконавців	Правління, керівництво підприємством	До 01.12. поточного року
10. Бюджетний контроль: визначення відхилень фактичних показників від планових та аналіз причин відхилень	Служби контролінгу у співпраці з виконавцями бюджетів	Бюджетний та післябюджетний періоди
11. Рапортування (підготовка проміжних і кінцевих звітів) про результати виконання бюджетів	Служби контролінгу	Бюджетний та післябюджетний періоди
12. Коригування планів та бюджетів відповідно до рекомендацій, що містяться у рапортах	Група стратегічного планування, керівництво, контролер	Бюджетний та післябюджетний періоди

Завдання 2. Описати особливості бюджетування на досліджуваному підприємстві.

Тестові завдання:

1. *Процес складання бюджетів та контролю за їх виконанням – це:*
 - а. бюджетний процес;
 - б. бюджетне прогнозування;
 - в. бюджет;
 - г. бюджетування.

2. *Який із принципів бюджетування передбачає, що всі операції підприємства повинні відображатись в бюджеті?*
 - а. прозорості;
 - б. повноти;
 - в. декомпозиції;
 - г. точності.

3. *Який із принципів бюджетування вимагає, щоб грошові надходження та виплати відображалися відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна контролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності?*
 - а. точності;
 - б. декомпозиції;
 - в. спеціалізації;
 - г. прозорості.

4. *Який із принципів бюджетування означає, що бюджети повинні ділитися на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою організації фінансової діяльності підприємства (щоденні, щодадні, тижневі, на місяць, квартал тощо)?*
 - а. декомпозиції;
 - б. періодичності;
 - в. прозорості;
 - г. точності.

5. *За способом бюджетування розрізняють:*
- а. нуль-базис-бюджетування;
 - б. бюджети від досягнутого;
 - в. бюджети із розробленням додаткових варіантів;
 - г. всі відповіді вірні.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягають відмінності між бюджетом і бюджетуванням?
2. Назвіть принципи бюджетування.
3. Охарактеризуйте етапи бюджетування на підприємстві.
4. Опишіть особливості бюджетного планування.
5. Які функції притаманні бюджетуванню?
6. Які є види бюджетів та чим вони відрізняються?
7. Які існують способи бюджетування?
8. Розкрийте сутність бюджетування.
9. У чому полягає методологія нуль-базис-бюджетування?
10. Перелічіть етапи нуль-базис-бюджетування.

Практичне завдання до теми 3: Особливості бюджетування в промисловості, торгівлі, фінансових установах

Мета: дослідити особливості бюджетування за структурними підрозділами, у фінансових установах та торгівлі.

Питання для опитування:

- 3.1. Особливості бюджетування у фінансових установах
- 3.2. Особливості бюджетування за структурними підрозділами
- 3.3. Особливості бюджетування в торгівлі.

Дати визначення термінів: планування, бюджетування, розвиток, бюджет, план, фінансові установи, підприємства, організації.

Практичні завдання

Завдання 1. Підприємець В. розглядає можливість створення нового бізнесу, маючи намір відкрити біля станції метро в Києві магазин із продажу косметики й побутової хімії загальною площею 50 квадратних метрів. Орендна плата є досить високою й складає 400 гривень за квадратний метр площі, проте очікується досить жвавий потік людей. Кожного дня в середньому це 20 000 людей. Є очікування, що від 1 до 2 відсотків з них стануть клієнтами магазину. Середній розмір чека очікується на рівні 55 гривень. Середній рівень торгівельної націнки (до ціни закупівлі) складає 10%.

Постійні витрати, крім оренди (на оплату праці персоналу, амортизацію торговельного обладнання і т. ін.) складатимуть 16 000 гривень щомісячно. Змінні витрати (упаковка, доставка, бонуси персоналу) – близько 1% від обсягу продажів в цінах закупівлі.

На якому рівні відвідуваності від потоку людей (співвідношення клієнтів до тих, хто проходить повз точку) знаходиться точка беззбитковості магазину?

Завдання 2. Розглянувши проект, підприємець В. вирішив спробувати започаткувати цей бізнес. Інвестиції в підготовку приміщення і придбання торговельного обладнання складають 50 тисяч гривень. В. має на руках 200 тисяч гривень. Чи можна впевнено казати, що йому буде достатньо цієї суми?

Завдання 3. Дослідження асортименту, які провів В., вказали на те, що запас товару для повного уникнення дефіцитів має приблизно дорівнювати обсягу продажів крамниці за місяць. Постачальники можуть надавати до двох тижнів відстрочки платежів, проте за умови оплати по факту відвантаження товару в магазин є можливість отримати 2% знижку. Задля збільшення прибутку В. вирішив скористатися цією можливістю. Чи дозволяє В. наявна на руках сума грошей для інвестицій утримувати такий розмір запасів, оплачуючи їх по факту поставки?

Завдання 4. Оскільки запропоновану в попередньому пункті знижку постачальники все ж зменшили, то В. вирішив розпочати свою діяльність без неї. Діяльність в перші місяці була такою, що середня щоденна кількість клієнтів складала 250 чоловік на день. Показники середнього чека й націнки відповідали плановим, проте В. хронічно не вистачало коштів для своєчасного розрахунку з постачальниками й ті стали погрожувати припиненням відносин. З чим це могло бути пов'язаним?

Завдання 5. Продажі впевнено зростали й досягли позначки 300 покупців щоденно, яку В. вважав ключовою. Проте проблема з достатністю грошей ставала все більш болючою, й ключовий постачальник внаслідок простроченої заборгованості погрожував відкликати свої кредитні умови й припинити відпускати підприємцю товар. В. занервував, проте згодом передивився свій асортимент так, щоб не було занадто великої кількості позицій, розрахованих на пікові продажі. Внаслідок цього середній чек впав до рівня 50 гривень, проте товарні залишки відповідають 3-тижневим продажам. Чи є діяльність В. прибутковою в таких умовах?

Тестові завдання:

1. Процес, який забезпечує перетворення цілей, завдань комерційного банку і заходів щодо їх виконання в конкретні абсолютні та відносні показники і нормативи, відповідно до яких необхідно здійснювати управління банківською установою у плановому періоді – це:

- а. фінансове прогнозування;
 - б. фінансовий аналіз;
 - в. фінансовий контроль;
 - г. фінансове планування.
2. *Продуктами фінансового планування і бюджетування є:*
- а. фінансова модель і план банківських операцій;
 - б. бюджет банківської установи і бюджети структурних підрозділів;
 - в. розрахунок прогнозних показників;
 - г. всі відповіді вірні.
3. *Призначенням фінансової моделі і плану банківських операцій є:*
- а. відображення джерел доходів банківської установи;
 - б. відображення видатків банківської установи;
 - в. відображення джерел і обсягів планових доходів банківської установи;
 - г. відображення видатків і капітальних затрат банківської установи.
4. *Фінансова модель містить:*
- а. баланс ресурсів і вкладень комерційного банку з розбивкою за укрупненими видами;
 - б. маржу від активно-пасивних операцій;
 - в. загальний фінансовий результат;
 - г. всі відповіді вірні.
5. *Які складові містить план банківських операцій?*
- а. поділ активних і пасивних операцій за детальними видами;
 - б. обсяги комісійно-посередницьких операцій з поділом за видами;
 - в. дохідність окремих видів комісійно-посередницьких операцій;
 - г. всі вищепераховані елементи.

Питання для самоконтролю

1. Опишіть особливості системи бюджетів на підприємстві та їх взаємозв'язок.
2. Наведіть складові групи основних бюджетів.
3. Охарактеризуйте склад типових часткових бюджетів.
4. Назвіть учасників процесу бюджетування.
5. Охарактеризуйте етапи складання основного бюджету на підприємстві.
6. Назвіть організаційні передумови складання основного бюджету підприємства.
7. Що являє собою бюджетний комітет?
8. Які функції бюджетного комітету?
9. Опишіть схему управління бюджетним процесом на підприємстві.

10. Назвіть внутрішніх та зовнішніх учасників процесу бюджетування.

Практичне заняття до теми 4: Сутність та значення операційного бюджетування

Мета: дослідити сутність та структуру консолідованого операційного бюджету, надати характеристику технології складання операційного бюджету, розглянути особливості складання бюджету продажів, виробництва, витрат, що формує собівартість продукції, запасів готової продукції та витрат на збут і управління, визначити взаємозв'язок фінансових та операційних бюджетів.

Питання для опитування:

- 4.1. Сутність та структура консолідованого операційного бюджету.
- 4.2. Технологія складання операційного бюджету.
 - 4.2.1. Складання бюджету продажу та бюджету виробництва.
 - 4.2.2. Складання бюджету витрат, що формує собівартість продукції.
 - 4.2.3. Особливості формування бюджетів запасів готової продукції та витрат на збут і управління.
 - 4.2.4. Планування прибутку від операційної діяльності.
- 4.3. Взаємозв'язок фінансових та операційних звітів підприємства.

Дати визначення термінів: планування, бюджетування, розвиток, бюджет, план, фінансові установи, підприємства, організації.

Практичні завдання

Завдання 1. На основі наведених даних скласти бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет прямих витрат на матеріали.

Таблиця 1.1

Бюджет продажу

№	Вид продукції	Кількість реалізованої продукції, ц	Ціна за 1 ц, грн	Товарний обсяг продажу, грн
1	Пшениця озима	7156	380,5	
2	Гречка	585	240,5	
3	Кукурудза на зерно	752	410,35	
4	Ячмінь озимий	6824	310,78	
5	Горох	1072	200,1	
6	Соняшник	5586	320	
7	Соя	389	160,7	
8	Картопля	9	155,9	
9	Овочі відкритого ґрунту	99	200,15	
10	Баштанні продовольчі (кавун, дині)	182	280,3	

Таблиця 1.2

Бюджет виробництва

№	Вид продукції	Залишок на початок періоду	Обсяг продажу	Залишок на кінець періоду	Обсяг виробництва
1	Пшениця озима	25635		3215	
2	Гречка				
3	Кукурудза на зерно	6943		18782	
4	Ячмінь озимий			698098	
5	Горох	14789			
6	Соняшник	69897		879600	
7	Соя	31248			
8	Картопля				
9	Овочі відкритого ґрунту				
10	Баштанні продовольчі (кавун, дині)				
	Всього	148512		1599695	

Таблиця 1.3

Бюджет прямих витрат на матеріали

№	Прямі матеріали витрати	Види витрат										Всього
		Пшениця озима	Гречка	Кукурудза на зерно	Ячмінь озимий	Горох	Соняшник	Соя	Картопля	Овочі відкритого ґрунту	Баштанні продовольчі (кавун, дині)	
1	Насіння та посадковий матеріал	250	300	140	87	99	290	78	89	156	30	
2	Мінеральні добрива	130	100	100	52	23	150	20	36	25	25	
3	Нафтопродукти	98	150	62	78	63	63	17	98	100	99	
4	Оплата послуг і робіт сторонніх організацій	50	12	25	40	60	78	9	45			
5	Решта матеріальних витрат	10	9	4	10	17	8					
6	Всього	538	571	331	267	262	589	124	268	281	154	

Завдання 2. На основі наведених даних скласти бюджет виробництва та бюджет собівартості виготовленої продукції.

Таблиця 2.1

Бюджет виробництва

Показник	Квартал			
	1	2	3	4
Ціна реалізації, грн	120	150	148	136
Кількість реалізації, од	1000	1000	5000	3000
Бюджет продажів, од				
Запаси готової продукції				
на початок кварталу	40	45	10	28
на кінець кварталу	45	10	28	30
Бюджет виробництва, од				

Бюджет собівартості виготовленої продукції

Показник	Квартал			
	1	2	3	4
Витрати виробництва:				
пряма оплата праці	560	320	698	879
прямі витрати матеріалів	547	369	789	200
Виробничі накладні витрати	733	220	660	456
Всього				
Незавершене виробництво:				
на початок кварталу	10	30	100	80
на кінець кварталу	30	100	80	120
Виробнича собівартість				

Тестові завдання:

1. *Розпис на плановий період доходів і витрат підприємства, які забезпечують складання бюджету прибутку – це:*
 - а. фінансовий бюджет підприємства;
 - б. операційний бюджет підприємства;
 - в. бюджет виробництва;
 - г. бюджет прямих витрат на оплату праці.

2. *Операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціну і очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції – це:*
 - а. бюджет прибутку;
 - б. бюджет продажів;
 - в. бюджет витрат на збут;
 - г. бюджет виробничих накладних витрат.

3. *Виробнича програма підприємства, яка визначає заплановані номенклатуру і обсяг виробництва продукції у бюджетному періоду в натуральних показниках – це:*
 - а. бюджет виробництва;
 - б. бюджет витрат на збут;
 - в. бюджет потреб у матеріалах;
 - г. бюджет прибутку.

4. *Який із бюджетів визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількість матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду?*
 - а. бюджет прибутку;
 - б. бюджет потреб у матеріалах;
 - в. бюджет продажів;
 - г. бюджет витрат на збут.

5. Який з бюджетів відображає обсяг усіх витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням виробництва, забезпеченням необхідних умов функціонування технологічного обладнання, освітлення, опалення будівель та іншими затратами?

- а. бюджет потреб у матеріалах;
- б. бюджет прибутку;
- в. бюджет витрат на збут;
- г. бюджет загально виробничих накладних витрат.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність операційного бюджету підприємства?
2. Наведіть складові операційного бюджету.
3. Що таке бюджет продажів?
4. Що являє собою бюджет виробництва?
5. Охарактеризуйте поняття обсягу виробництва.
6. Що являє собою бюджет потреб у матеріалах?
7. Дайте визначення бюджету затрат на збут і управління.
8. Що таке прогноз звіту про фінансові результати?
9. У чому полягає взаємозв'язок фінансових звітів підприємства та операційної, інвестиційної й фінансової діяльності?
10. Поясніть необхідність планування фінансових результатів.

Практичне завдання до теми 5: Побудова фінансових бюджетів та їх консолідація

Мета: дослідити сутність бюджету як інструмента управління грошовими потоками, опанувати особливості складання бюджету капіталовкладень, етапів формування прогнозного балансу підприємства, розглянути процес формування, затвердження і виконання плану та бюджету підприємства.

Питання для опитування:

- 5.1. Бюджет як інструмент управління грошовими потоками.
- 5.2. Бюджет капіталовкладень.
- 5.3. Формування прогнозного балансу підприємства.
- 5.4. Формування, затвердження і виконання фінансового плану та бюджету підприємства.

Дати визначення термінів: бюджетування, бюджет, план, фінансові установи, підприємства, організації, звіт про фінансовий стан, баланс.

Практичні завдання

Завдання 1. Нижче подано ряд господарських операцій. Необхідно визначити, чи впливають вони на звіт про прибутки й збитки (P&L, Income Statement), на звіт про рух грошових коштів (Cash-Flow Statement) чи не впливають ані на той, ані на інший звіт.

1. Придбано матеріали для виробництва.
2. Нараховано зарплату фінансовому відділу.
3. Інвентаризація товару виявила недостачу, винні не встановлені.
4. Сплачено постачальнику борг за попередні поставки.
5. Власники внесли додаткові кошти в статутний фонд.
6. Продано продукцію за ціною понад собівартість.
7. Визнано безнадійною заборгованість клієнта.
8. Товар переміщено між складами підприємства.
9. Виплачені дивіденди.
10. Нараховано належний до сплати податок на прибуток.

Завдання 2. На основі фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності за звітний рік необхідно здійснити аналіз фінансових показників відповівши на запитання.

Таблиця 2.1

Фінансова звітність суб'єкта підприємницької діяльності

Баланс (звіт про фінансовий стан), тис. грн.

Стаття	Сума на початок року	Сума на кінець року
Необоротні активи	1 000	1 200
Запаси	700	650
Дебіторська заборгованість	750	950
Гроші	70	100
Разом активів	2 520	2 900
<i>Власний капітал</i>	400	460
Довгострокові кредити	700	140
Короткострокові кредити	600	1200
Кредиторська заборгованість	820	1100
Разом капіталу і зобов'язань	2 520	2 900

P&L (звіт про фін. результати), тис. грн.

Стаття	Сума за рік
Дохід від реалізації	3 300
Собівартість реалізованої продукції	2 500
Валовий прибуток	800
Адміністративні витрати	150
Витрати на збут	220
Загальногосподарські витрати	70
Операційний прибуток	360
Інші операційні доходи	40
Інші операційні витрати	90
Прибуток до податків, процентів та амортизації	310
Амортизація	120
Фінансові витрати	110
Прибуток до податків	80
Податок на прибуток	20
Чистий прибуток	60

1. Зростання активів та прибуткова діяльність засвідчують ефективність роботи підприємства?
2. Підприємство є достатньо ліквідним?
3. Оберіть з наведених 3-х варіантів найбільш ймовірну галузеву приналежність підприємства (сільське господарство, роздрібна торгівля, ІТ-послуги).
4. Підприємство працює в Україні. Чи задоволені, скоріше за все, власники підприємства його фінансовими результатами?
5. Робочий капітал (working capital) підприємства на кінець року є (позитивним, від'ємним).
6. Чому дорівнює коефіцієнт поточної ліквідності на кінець року?
7. Ріст суми активів на 15% засвідчує?
8. Чи достатньо довгострокових джерел ресурсів для фінансування довготермінових активів?
9. Показник фінансового важеля (Equity Multiplier) на кінець року має велике значення (Активи / Капітал = $2900 / 460 = 6,3$). Що це означає?
10. Підприємство (станом на кінець року) фактично надає товарний кредит своїм клієнтам на термін?

Тестові завдання:

1. *Плановий документ, який відображає майбутні платежі і надходження грошових коштів – це:*
 - а. бюджет потреб у матеріалах;
 - б. бюджет грошових коштів;
 - в. бюджет витрат на збут;
 - г. бюджет прибутку.
2. *Процес аналізу рішень про включення у бюджет капіталу – це:*
 - а. плановий обсяг потреби в капіталі;
 - б. капітальне бюджетування;
 - в. бюджет продажів;
 - г. бюджет потреб у матеріалах.
3. *Основні активи, що застосовуються у виробництві – це:*
 - а. фінанси;
 - б. позики;
 - в. капітал;
 - г. бюджет.
4. *План, який у деталях розкриває передбачувані витрати та прибутки протягом певного періоду часу – це:*
 - а. баланс;
 - б. бюджет;
 - в. капітал;
 - г. прибуток.

5. До етапів бюджетування капітальних вкладень відносять:
- а. визначення потенційних проектів капітальних вкладень;
 - б. калькулювання витрат і доходів, пов'язаних із здійсненням проектів;
 - в. складання бюджету капітальних вкладень;
 - г. всі відповіді вірні.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте етапи бюджетування капітальних вкладень.
2. Що таке бюджет грошових коштів?
3. Назвіть особливості капітального бюджетування.
4. Що входить до складу грошових видатків у результаті операційної діяльності?
5. Опишіть грошові видатки, що виникають у результаті інвестиційної діяльності.
6. Охарактеризуйте грошові видатки, що виникають у результаті фінансової діяльності.
7. Розкрийте сутність операційного циклу.
8. Що таке прогнозний баланс?
9. Що являє собою динамічний баланс?
10. Охарактеризуйте складові процесу фінансового планування.

Практичне заняття до теми 6: Моніторинг бюджетування

Мета: дослідити сутність та характеристику бюджетного контролю, розглянути загальну схему оцінки виконання бюджету, розглянути методика оцінки виконання бюджетів на основі аналізу відхилень.

Питання для опитування:

- 6.1 Сутність та характеристика бюджетного контролю.
- 6.2 Загальна схема оцінки виконання бюджету.
- 6.3 Методика оцінки виконання бюджетів на основі аналізу відхилень.

Дати визначення термінів: бюджетування, бюджет, план, фінансові установи, підприємства, організації, бюджетний контроль.

Практичні завдання

Завдання 1. На основі даних фінансової звітності, здійсненого фінансового контролю оформити звіт (рапорт) про виконання бюджетів.

Таблиця 1.1

Звіт про виконання бюджету доходів і витрат

Показник	Плановий бюджет	Фактично	Гнучкий бюджет
Обсяг продажу, од	20000	24000	24000
Дохід від реалізації, грн	600000	744000	720000
Змінні витрати, грн	400000	525000	480000
Маржинальний дохід, грн	200000	219000	240000
Постійні витрати, грн	120000	125000	120000
Прибуток (збитки) від реалізації, грн	80000	94000	120000

Завдання 2. Визначте відхилення фактичних витрат від планових за рахунок ефективності використання ресурсів на основі наведених у таблиці даних про обсяг продажу та змінні витрати підприємства.

Таблиця 2.1

Обсяг продаж і змінні витрати підприємства за звітний період

Показник	План	Фактично
Обсяг продажу, од	8000	10000
Змінні витрати, грн	80000	90000

Завдання 3. Плановий бюджет доходів і витрат підприємства затверджено з такими базовими показниками: витрати на виробництво 20 тис. од продукції заплановані в сумі 100 тис. грн, зокрема, постійні витрати 40 тис. грн. За результатами звітнього періоду витрати підприємства фактично становили 92 тис. грн, а обсяг виробництва – 18 тис. од продукції. Фактичні змінні витрати на одиницю продукції здійснені без перевищення планових нормативів.

Визначте, які відхилення планових витрат від фактичних мають місце в цьому випадку. Розрахуйте величину цих відхилень, використовуючи методику гнучкого бюджетування.

Тестові завдання:

1. Порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими (бюджетними) з метою перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності – це:

- а. бюджетне планування;
- б. бюджетний моніторинг;
- в. бюджетний контроль;
- г. бюджетна резолюція.

2. Об'єктом бюджетного контролю є:

- а. операційний бюджет;
- б. фінансовий бюджет;

- в. інвестиційний бюджет;
 - г. операційний, фінансовий та інвестиційний бюджети.
3. *Економіко-правова структура бюджетів суб'єктів підприємницької діяльності є:*
- а. джерелом бюджетного контролю;
 - б. методом бюджетного контролю;
 - в. принципом бюджетного контролю;
 - г. елементом бюджетного контролю.
4. *До завдань бюджетного контролю належать:*
- а. визначення суттєвих фактичних відхилень в діяльності підприємства;
 - б. аналіз причин цих відхилень з метою їх подальшого усунення;
 - в. управління відхиленнями та доцільність проведення коригуючих змін у діяльності підприємства;
 - г. всі відповіді вірні.
5. *Для здійснення контролю за виконанням бюджетів використовують?*
- а. трирівневу систему контролю;
 - б. дворівневу систему контролю;
 - в. однорівневу систему контролю;
 - г. п'ятирівневу систему контролю.

Питання для самоконтролю

1. Що таке бюджетний контроль?
2. У чому полягають завдання бюджетного контролю?
3. Назвіть елементи системи контролю.
4. Охарактеризувати етапи проведення бюджетного контролю.
5. Що являє собою джерело бюджетного контролю?
6. Що таке звіт про виконання бюджетів?
7. Описати зовнішні причини виникнення відхилень.
8. У чому полягають внутрішні причини виникнення відхилень?
9. Опишіть аналіз відхилень фактичного прибутку від бюджетних показників.
10. Що являє собою процес управління при відхиленнях?

Практичне заняття до теми 7: Відповідальність та мотивація в бюджетуванні

Мета: дослідити систему бюджетів на підприємстві та їх взаємозв'язок, розглянути основні етапи формування зведеного (основного) бюджету підприємства, розкрити особливості організації і управління бюджетним процесом на підприємстві.

Питання для опитування:

- 7.1. Система бюджетів на підприємстві та їх взаємозв'язок.
- 7.2. Основні етапи формування зведеного (основного) бюджету підприємства.
- 7.3. Організація і управління бюджетним процесом на підприємстві.

Дати визначення термінів: бюджетування, бюджет, план, фінансові установи, підприємства, організації, управління, бюджетний процес.

Практичні завдання

Завдання 1. Суб'єкт підприємницької діяльності планує збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції на 20%, а прибутку – на 30%. Які ключові показники діяльності підрозділу яким ЦФВ слід встановити, для того, щоб досягти даних цілей?

Завдання 2. ТОВ «Адреналін» створено у 2007 р. Компанія займається виробництвом і продажем молочних виробів, має фабрику в м. Києві та реалізує продукцію через 10 роздрібних магазинів. Загальна чисельність співробітників компанії – 115 осіб.

Компанія діє в умовах сильної конкуренції, число конкурентів сягає 450. Здебільшого це невеликі фірми, що обслуговують вузькі сегменти ринку, проте на ринку присутні й великі суб'єкти бізнесу. Значною є конкуренція з боку імпорту. Місткість ринку м. Києва оцінюється у 800 млн дол. США на рік. Обороти компанії за попередній рік становив 1,5 млн дол. США.

На основі наведеної інформації розробити групу бюджетування з обов'язковим виділенням тимчасової групи та бюджетного комітету з розподілом відповідних функцій серед учасників процесу бюджетування.

Завдання 3. Якщо в умовах реалізації підприємством стратегії низьких витрат перед її керівництвом поставлено завдання знизити собівартість певного виду продукції на 5%, то які КРІ слід установити центрам відповідальності, або забезпечити досягнення цієї мети?

Тестові завдання:

1. *Фінансовий ринок – це:*
 - а. купівля-продаж основних фондів на товарних біржах;
 - б. система кругообігу і перерозподілу фінансових активів між постачальниками та споживачами капіталу;
 - в. механізм страхового захисту майнових інтересів юридичних і фізичних осіб;
 - г. особлива форма організації руху грошових коштів в економіці.

2. *Фінансові ринки виконують такі функції:*
 - а. трансформація вільних накопичених коштів у позиковий капітал;
 - б. об'єднання (консолідація) дрібних розрізнених грошових заощаджень;
 - в. фінансування держави, населення та інших суб'єктів економіки;
 - г. правильні відповіді а, б, в.

3. *Виділяють такі інструменти фінансових ринків:*
 - а. цінні папери, боргові зобов'язання, папери міжбанківського ринку;
 - б. векселі і похідні цінні папери;
 - в. ф'ючерси і варанти;
 - г. заставні свідоцтва.

4. *За роллю на фінансових ринках цінні папери поділяють на:*
 - а. короткострокові і довгострокові;
 - б. інвестиційні і ринкові;
 - в. основні, допоміжні, похідні;
 - г. строкові і безстрокові.

5. *Який із перерахованих суб'єктів вважають депозитарієм?*
 - а. суб'єкт підприємницької діяльності, який веде для зберігачів та емітентів рахунки цінних паперів;
 - б. суб'єкт підприємницької діяльності, який випускає цінні папери;
 - в. суб'єкти, які вкладають кошти в цінні папери;
 - г. суб'єкти, які займаються розміщенням цінних паперів.

Питання для самоконтролю

1. Сутність економічних стимулів.
2. Що таке соціальні стимули?
3. Назвіть морально-етичні стимули.
4. Охарактеризувати критерії заохочення.
5. Що входить до складу критеріїв винагороди центру доходів?
6. Охарактеризуйте критерії винагороди центру витрат.
7. Опишіть критерії винагороди центру прибутку.
8. Критерії винагороди центру інвестицій.
9. Які основні причини невиконання бюджетів?
10. У чому полягає сутність операційного та фінансового бюджету?

Практичне заняття до теми 8: Ризики невиконання бюджетів та шляхи їх мінімізації

Мета: дослідити характеристики та класифікацію ризиків, охарактеризувати методи оцінки ризиків, ознайомитися із особливостями управління ризиками при складанні бюджетів підприємства.

Питання для опитування:

- 8.1. Характеристика та класифікація ризиків.
- 8.2. Методи оцінки ризиків.
- 8.3. Управління ризиками при складанні бюджетів підприємства.

Дати визначення термінів: бюджетування, бюджет, план, фінансові установи, підприємства, організації, ризики.

Практичні завдання

Завдання 1. На основі наявної інформації щодо основних факторів виникнення ризику на досліджуваному підприємстві необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників відхилень із застосуванням експертних оцінок.

Методологічні пояснення

До зовнішніх факторів ризику відносяться фактори, які зумовлені причинами, не пов'язаними безпосередньо з діяльністю конкретного підприємства, залежать від економічного та політичного стану в країні, техногенних та стихійних впливів. Імовірність їх настання та обсяги впливу на бюджетні показники під час їх затвердження та складання бюджету можуть бути невідомими. Проте підприємству необхідно враховувати ймовірність їх настання та можливі наслідки, вдаючись до експертних оцінок чи методів кількісного прогнозування та моделювання.

Внутрішніми факторами ризику є фактори, що виникають у результаті діяльності організації (структурного підрозділу, працівників), тобто такі, що пов'язані з об'єктами управління (неналежне виконання функціональних обов'язків працівниками, прийняття хибних рішень керівниками підрозділів-центрів фінансової відповідальності, невиконання зобов'язань постачальниками та замовниками тощо), і можуть призвести до суттєвих відхилень значень бюджетних показників від фактично отриманих.

Завдання 2. Побудувати модель оптимізації бюджетного ризику із зазначенням цілеспрямованих заходів з метою виявлення ризиків бюджету та попередження їх негативних наслідків на формування і виконання бюджету досліджуваного підприємства.

Завдання 3. Оцінити бюджетні ризики на досліджуваному підприємстві із застосуванням нижчезазначених методів оцінки бюджетних ризиків.

Таблиця 3.1

Методи оцінки бюджетних ризиків

Вид методу	Характеристика	Переваги	Недоліки
Статистичні методи	Визначенні ймовірності виникнення втрат на основі статистичних даних	Можливість аналізувати і оцінювати різні варіанти розвитку подій	Необхідність використання імовірнісних характеристик
Метод оцінки ймовірності виконання	Розрахунок частки виконаних і невиконаних рішень у загальній сумі прийнятих рішень	Дозволяє аналізувати різні імовірнісні події настання бюджетного ризику	Обмеженість статистичних даних
Метод «дерево рішень»	Графічна побудова варіантів можливих рішень і визначення сценаріїв подальшого розвитку подій	Дозволяє ефективно оцінювати імовірнісні події настання бюджетного ризику в умовах невизначеності	Складність вибору необхідної кількості варіантів
Імітаційне моделювання	Процес проведення на ЕОМ експериментів з математичними моделями складних систем	Дозволяє отримати точну та об'єктивну інформацію за допомогою моделювання	Складність проведення, необхідність високої кваліфікації в галузі математичного моделювання
Аналіз чутливості	Дослідження залежності результативного показника від варіації значень, що його визначають	Простота розрахунків основних показників	Відсутність взаємозв'язку між факторами
Метод достовірних еквівалентів	Здійснення коригування очікуваних значень потоку платежів шляхом введення спеціальних понижуючих коефіцієнтів	Можливість визначення бюджетного ризику на основі зіставлення показників бюджету з показниками аналогічних бюджетів	Складність розрахунків коефіцієнтів
Метод сценаріїв	Поєднання дослідження чутливості показника з аналізом імовірнісних оцінок його відхилень	Дозволяє визначати ризик формування і виконання бюджетних статей з урахуванням їх залежності	Складність розрахунку базових показників і необґрунтованість побудови сценаріїв
Метод експертних оцінок	Комплекс логічних і математико-статистичних процедур з обробки результатів опитування групи експертів	Відсутність потреби обробки значних обсягів статистичної інформації	Суб'єктивність одержуваних результатів

Тестові завдання:

1. *Винагорода та пільги, залежно від результатів бюджетування, професійності, здібностей і можливостей відносяться до:*
 - а. морально-етичних стимулів;
 - б. економічних стимулів;
 - в. соціальних стимулів;
 - г. матеріальних стимулів.

2. *Самореалізація особистості, ступінь участі працівників в самоуправлінні, соціальний статус працівників відносяться до:*
 - а. економічних стимулів;
 - б. соціальних стимулів;
 - в. морально-етичних стимулів;
 - г. матеріальних стимулів.

3. *Діловий імідж підприємства, престижність роботи в ньому відносяться до:*
 - а. матеріальних стимулів;
 - б. морально-етичних стимулів;
 - в. соціальних стимулів;
 - г. заставні свідоцтва.

4. *До критеріїв заохочення відносяться:*
 - а. перевиконання планових завдань;
 - б. розміри економії ресурсів та скорочення витрат;
 - в. точність виконання бюджетних завдань (досягнення показників);
 - г. всі відповіді вірні.

5. *Критеріями винагороди центру доходів є:*
 - а. виконання бюджету продаж (за обсягами та асортиментом);
 - б. дотримання встановленої політики дебіторської заборгованості (умови розрахунків зі споживачами);
 - в. не перевищення лімітів контрольованих витрат (бюджет реклами, маркетингових досліджень);
 - г. всі відповіді вірні.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ризик?
2. Функції ризику.
3. Складові інфляційних ризиків.
4. Ризики зниження дохідності.
5. Ризики прямих фінансових втрат.
6. Особливості якісного аналізу ризиків.

7. Що являє собою ділянка мінімального ризику?
8. Що таке ділянка критичного ризику?
9. У чому полягають особливості методу сценаріїв?
10. Цілі управління ризиком.

Практичне заняття до теми 9: Управлінські рішення при бюджетуванні

Мета: розглянути мету, завдання та зміст експертної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, набути теоретичних знань щодо методів стратегічної діагностики при бюджетуванні, розглянути методи оперативної діагностики при бюджетуванні.

Питання для опитування:

- 9.1. Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства.
- 9.2. Методи стратегічної діагностики при бюджетуванні.
- 9.3. Методи оперативної діагностики при бюджетуванні.

Дати визначення термінів: бюджетування, бюджет, план, фінансові установи, підприємства, організації, ризику.

Практичні завдання

Завдання 1. На основі інформації фінансової звітності досліджуваного підприємства оцінити динаміку його розвитку, показники фінансової стійкості, ліквідності, фінансового циклу і оборотності .

Таблиця 1.1

Показники динаміки розвитку

Показник	Формула виміру
Динаміка обсягів продажів	Оборот поточного періоду / Оборот базового періоду
Динаміка вартості активів	Сума активів на кінець звітного періоду / Сума активів на початок звітного періоду
Динаміка витрат	Витрати поточного періоду / Витрати базового періоду
Динаміка ЕВІТДА	ЕВІТДА поточного періоду / ЕВІТДА базового періоду
Динаміка чистого прибутку	Чистий прибуток поточного періоду / Чистий прибуток базового періоду

Таблиця 1.2

Показники фінансової стійкості

Показник	Формула виміру
Фінансовий леверидж	Запозичені кошти / Власний капітал
Коефіцієнт покриття процентів прибутком (ТІЕ)	Операційний прибуток / Фінансові витрати
Чистий робочий капітал	Поточні активи – Поточні зобов'язання
Коефіцієнт маневреності	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал

Таблиця 1.3

Показники операційної діяльності**Ліквідність**

Показник	Формула виміру
Поточна ліквідність	Поточні активи / Поточні зобов'язання
Швидка ліквідність	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання
Абсолютна ліквідність	(Гроші та фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання

Таблиця 1.4

Показники операційної діяльності**Фінансовий цикл і оборотність**

Показник	Формула виміру
Довжина фінансового циклу	Період обороту запасів + Період обороту дебіторської заборгованості – Період обороту кредиторської заборгованості
Довжина операційного циклу	Період обороту запасів + Період обороту дебіторської заборгованості
Період обороту запасів	Запаси / Продажі в цінах собівартості
Період обороту дебіторської заборгованості	Дебіторська заборгованість / Продажі в цінах продажу
Період обороту кредиторської заборгованості	Кредиторська заборгованість / Продажі в цінах собівартості

Тестові завдання:

1. Головною метою аналізу фінансово-господарського стану підприємства є:
 - а. аналіз даних бухгалтерського обліку;
 - б. аналіз даних фінансової звітності;
 - в. підготовка інформації для прийняття управлінських рішень на всіх ступенях ієрархічної драбини;
 - г. аналіз інвестиційного портфеля.
2. До основних завдань діагностики фінансового стану підприємства належать:
 - а. оцінка очікуваного виконання планів;

- б. аналіз прибутку та рентабельності;
 - в. наукове обґрунтування управлінських рішень;
 - г. прогнозування господарської діяльності .
3. *До облікових джерел інформації для експертної діагностики належать:*
- а. бухгалтерський облік;
 - б. статистичних облік і звітність;
 - в. управлінський облік і звітність;
 - г. всі відповіді вірні.
4. *Стратегічна діагностика дозволяє:*
- а. оцінити ефективність стратегій підприємства;
 - б. зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному із напрямів його діяльності;
 - в. оцінити сильні і слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища;
 - г. всі відповіді вірні.
5. *Сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною основною метою – створення і підтримки високого рівня конкурентних переваг діяльності підприємства – це:*
- а. тактика підприємства;
 - б. оперативний план;
 - в. економічна стратегія;
 - г. фінансовий план.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає головна мета аналізу фінансово-господарського стану підприємства?
2. Назвіть основні завдання діагностики фінансового стану підприємства.
3. Що таке економічна стратегія?
4. Що являє оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності?
5. Що є метою фінансового аналізу?
6. Охарактеризуйте поняття бізнес-процесу.
7. Що таке «Піраміда показників»?
8. Охарактеризуйте коефіцієнт рентабельності.
9. Дайте визначення коефіцієнта маневреності власних коштів.
10. Яке нормативне значення коефіцієнта миттєвої ліквідності?

Перелік рекомендованих літературних джерел та законодавчо-нормативних актів

Законодавчі та нормативні акти:

1. Бюджетний кодекс України : закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Господарський кодекс України : закон України від 16.01.2003 №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Податковий кодекс України : закон України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : закон України від 16.07.1999 №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
5. Про господарські товариства : закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.
6. Про інвестиційну діяльність : закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

Основна література:

7. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] : метод. реком. для виконання практичної роботи здобувачами вищої освіти 4 курсу денної форми навчання напряму підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» / уклад. І. В. Барішевська. Миколаїв : МНАУ, 2017. 41 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/2556>.
8. Гудзь Ю. Ф. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : конспект лекцій. Кривий Ріг. *ДонНУЕТ*. 2018. 110 с.
9. Макалюк І.В., Джумаєєва Д.Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. №24. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/190537>.
10. Тирінов А.В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. №34. С. 149-152. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/477/471>.
11. Роменська К.М. Гендерно-орієнтоване бюджетування в умовах розвитку бюджетного процесу України. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/55.pdf.
12. Солоненко Т. Алгоритм визначення цілей у бюджетуванні. *Вісник КНТЕУ*. 2020. №3. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2020/03/08.pdf>.
13. Онісіфорова В.Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Проблеми та*

перспективи розвитку підприємництва. 2020. №25. С. 128-136. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218739>.

Інформаційні ресурси:

14. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

15. Державна фіскальна служба України : офіційний сайт. URL: <http://sfs.gov.ua>.

16. Міністерство фінансів України : офіційний сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>.

17. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

Навчальне видання

**БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*методичні рекомендації для проведення практичних занять
здобувачам вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
денної форми навчання*

Укладачі: **Баришевська Інна Володимирівна**
Мікуляк Катерина Анатоліївна

Формат 60x84 1/16 Ум. друк. арк. 2,25.
Тираж 30 прим. Зам. б/н

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету.
54020 м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 490 від 20.02.2013 р.