



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Декан факультету
доц. А. В. Стасишин

(підпис)

“23” січня 2020 р.

КАФЕДРА ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
“БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ’ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦТВА ”**

галузь знань 07 „Управління та адміністрування”

**спеціальність 072 „Фінанси, банківська справа та страхування”
освітня програма Фінанси, митна та податкова справа**

освітній ступінь: бакалавр

ЛЬВІВ 2020

Програма навчальної дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів підприємництва» для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» освітнього ступеня бакалавр.

9 січня 2020 р. – 11 с.

**Розробник: Гринчишин Я.М., кандидат економічних наук, доцент
кафедри фінансового менеджменту**

**Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри фінансового менеджменту
Протокол від 9 січня 2020 р. № 6.**

Завідувач кафедри
фінансового менеджменту, д.е.н., проф. _____ Ситник Н.С.

9 січня 2020 р.

**Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління
фінансами та бізнесу
Протокол № 7 від 23 січня 2020 р.**

**ЗМІНИ
до програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри (перезатвердження робочої програми)	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

© Гринчишин Я.М., 2020 рік
© ЛНУ імені Івана Франка, 2020 рік

РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Предмет навчальної дисципліни

Предметом навчальної дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів підприємництва» є фінансово-господарська діяльність підприємства, направлена на обґрунтування й реалізацію управлінських рішень і відображена в системі бюджетів.

Мета навчальної дисципліни

Мета вивчення дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів підприємництва» полягає у наданні студентам знань про завдання і методи складання бюджетів та використання їх в якості інструменту планування і контролю в поточній виробничо-комерційній діяльності підприємств.

Основні завдання

Завдання вивчення дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів підприємництва» полягають у:

- з'ясуванні передумов та переваг впровадження бюджетування на підприємствах;
- вивченні сутнісно-змістових елементів системи бюджетування;
- оволодінні методологічними прийомами складання бюджетів;
- вмінні використовувати бюджети для оперативного контролю реалізації управлінських рішень.

1.1. Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Мікроекономіка	Фінансовий аналіз
Фінанси суб'єктів підприємництва	Управління фінансами суб'єктів господарювання
Корпоративні фінанси	Фінансова безпека підприємств
Бухгалтерський облік	

1.2. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Здатність досліджувати тенденції розвитку бюджетування за допомогою інструментарію мікроекономічного аналізу, оцінювати ефективність фінансового планування і бюджетування	Знати і розуміти теоретичні основи бюджетування суб'єктів підприємництва
Здатність до діагностики стану фінансів суб'єктів підприємництва	Розуміти принципи, методи та інструменти бюджетування суб'єктів господарювання
Навички застосування економіко-математичні методів та моделей для проведення бюджетування суб'єктів підприємництва	Вміти застосовувати аналіз та синтез для побудови і виявлення ключових характеристик фінансових структур суб'єктів підприємництва

Володіння знаннями законодавства у сфері бюджетування суб'єктів підприємництва	Вміти скласти операційні і фінансові бюджети суб'єктів підприємництва
Здатність застосовувати сучасне інформаційне та програмне забезпечення для отримання та обробки даних у сфері бюджетування	Використовувати бюджети як інструмент оперативного контролю реалізації господарських рішень
Спроможність виконувати контрольні функції у сфері бюджетування	Застосовувати спеціалізовані інформаційні системи, сучасні фінансові технології та програмні продукти при запровадженні бюджетування суб'єктів підприємництва

РОЗДІЛ 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

- Тема 1. Місце фінансового планування в системі управління підприємством
- Тема 2. Сутність бюджетного методу управління підприємством
- Тема 3. Типологія бюджетів
- Тема 4. Методи бюджетування
- Тема 5. Формування системи бюджетування на підприємстві
- Тема 6. Структуризація підприємства для цілей бюджетування
- Тема 7. Технологія формування операційних бюджетів
- Тема 8. Формування фінансових бюджетів підприємства
- Тема 9. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів
- Тема 10. Організація бюджетного процесу на підприємствах
- Тема 11. Мотивація і відповідальність в бюджетуванні
- Тема 12. Інформаційні технології в бюджетуванні

РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Місце фінансового планування в системі управління підприємством

Характеристика планування як функції менеджменту. Об'єкти, суб'єкти і види планування на підприємстві. Організаційні, інформаційні та кадрові передумови створення ефективної системи планування на підприємстві. Етапи планування. Переваги планування. Стратегічне планування як основа фінансового планування. Значення фінансового планування в управлінні підприємствами. Інтеграція цілей компанії з фінансовим плануванням. Принципи й етапи фінансового планування.

Тема 2. Сутність бюджетного методу управління підприємством

Поняття бюджету. Характеристика бюджетування як управлінської технології, яка застосовується для фінансового обґрунтування управлінських рішень. Бюджетування і фінансове планування: схожість і відмінність. Бюджетування як процес. Основні аспекти і визначальні риси бюджетування. Функції бюджетування. Цілі і завдання бюджетування. Принципи бюджетування. Переваги і недоліки бюджетування. Проблеми впровадження та застосування бюджетування на вітчизняних підприємствах.

Тема 3. Типологія бюджетів

Основні підходи до класифікації бюджетів підприємства. Види бюджетів за методами розроблення: бюджет «з нуля», індексний бюджет, рамочний бюджет. Види бюджетів за прив'язкою до обсягів виробництва та реалізації продукції: статичні бюджети, гнучкі бюджети. Класифікація бюджетів за їхніми функціями при плануванні та прийнятті управлінських рішень: операційні та фінансові бюджети; основні, спеціальні та допоміжні бюджети.

Класифікація бюджетів за горизонтами бюджетування, за ступенем деталізації, за видами витрат, за об'єктом бюджетування.

Ієрархія, взаємозв'язок і підпорядкованість бюджетів підприємства. Бюджетна структура. Бюджетна піраміда: від операційних, спеціальних, допоміжних і фінансових бюджетів до основних. Значення цільових показників для обґрунтування управлінських рішень. Поняття головного (зведеного) бюджету підприємства. Етапи побудови головного бюджету підприємства.

Тема 4. Методи бюджетування

Сутність методів бюджетування. Балансовий підхід до розроблення бюджетів.

Ознаки класифікації методів бюджетування: за порядком розроблення бюджетів, за рівнем пристосування бюджетування до змін середовища функціонування організацій, за рівнем централізації бюджетування, за вхідною базою бюджетування, за способом розрахунку планових бюджетних показників.

Методи ієрархічного бюджетування: зверху-вниз, знизу-вгору, комбінований.

Метод «нуль-базис» бюджетування. Методи бюджетного планування від досягнутого: метод нарощування, пріоритетний метод, факторний метод, коефіцієнтний метод.

Переваги та недоліки методів бюджетного планування. Рекомендації щодо вибору методів бюджетного планування.

Тема 5. Формування системи бюджетування на підприємстві

Сутнісно-змістовне наповнення поняття системи бюджетування на підприємстві. Складові елементи системи бюджетування: методологія бюджетування, організація бюджетного процесу, автоматизація бюджетування. Взаємозумовленість складових системи бюджетування.

Суб'єкти і об'єкти бюджетування. Параметри системи бюджетування. Принципи формування системи бюджетування.

Методики бюджетування: за центрами фінансової відповідальності і на основі виділення бізнес-процесів. Основні підходи і методи розроблення бюджету. Ітераційний характер бюджетування.

Система бюджетування з виділенням центрів відповідальності як об'єктів бюджетування. Система централізованого бюджетування на

підприємствах з лінійно-функціональною організаційною структурою. Система бюджетування за технологічними переділами. Система бюджетування за бізнес-процесами. Система бюджетування за проектами.

Узагальнююча системна характеристика бюджетування на підприємстві в процесному, функціональному та структурно-ієрархічному аспектах. Взаємозв'язок і взаємозумовленість трьох аспектів системи бюджетування (процесного, функціонального та структурно-ієрархічного). Цілісність системи бюджетування.

Тема 6. Структуризація підприємства для цілей бюджетування

Фінансова структура підприємства як ієрархія центрів фінансової відповідальності. Види центрів фінансової відповідальності: центри доходів (продажу), центри затрат, центри прибутку, центри інвестицій, венчурні центри.

Критерії формування фінансової структури: організаційний, регіональний, процесний, технологічний, бізнесовий, продуктовий, збутовий. Підпорядкованість елементів фінансової структури підприємства.

Принципи виділення об'єктів бюджетування на основі організаційної підпорядкованості підрозділів підприємства: «один до одного», «декілька до одного», «один до багатьох». Взаємообумовленість фінансової структури і системи бюджетів підприємства.

Порівняльна характеристика об'єктів бюджетування за типами бюджетів, які використовуються, і контрольними показниками господарської діяльності. Взаємозв'язок системи цілей організації і системи контрольних показників у відповідних бюджетах центрів фінансової відповідальності.

Тема 7. Технологія формування операційних бюджетів

Структура та взаємозв'язок операційних бюджетів підприємства: бюджету продажу, бюджету виробництва, бюджету прямих витрат, бюджету накладних виробничих витрат, бюджету адміністративних витрат і витрат на збут. Роль операційних бюджетів у відображенні поточної діяльності підприємства та їх зв'язок з операційною діяльністю підприємства.

Основні критерії класифікації витрат для розрахунку собівартості продукції: критерій поведінки витрат у зв'язку зі зміною обсягів продажу (умовно-постійні та умовно-змінні витрати); порядок віднесення на собівартість продукції (прямі та непрямі витрати). Методи розрахунку собівартості продукції. Взаємозв'язок бюджету виробництва та бюджетів витрат, що формують собівартість продукції.

Сутність, мета і призначення бюджету доходів і витрат підприємства. Формат і основні складові елементи бюджету доходів і витрат. Залежність між показниками операційних бюджетів і структурою статей бюджету доходів і витрат підприємства. Механізм прогнозування фінансового результату від діяльності підприємства у бюджетному періоді на основі

бюджету доходів і витрат підприємства: показники маржинального доходу, чистого прибутку, рентабельності продажу.

Тема 8. Формування фінансових бюджетів підприємства

Призначення і склад фінансових бюджетів підприємства: бюджет руху грошових коштів, бюджет капітальних вкладень, бюджетний баланс. Послідовність побудови фінансових бюджетів.

Поняття грошових потоків. Види грошових потоків, приплив і відтік грошових коштів підприємства. Структура та етапи формування бюджету руху грошових коштів. Визначення необхідності додаткового фінансування. Платіжний календар.

Бюджет капіталовкладень: вибір варіанта довгострокового інвестування. Встановлення пріоритетів інвестиційного портфеля підприємства: критерії відбору інвестиційних проектів. Зв'язок бюджетних рішень зі стратегією підприємства. Корегування бюджету капіталовкладень відповідно до звіту про прибутки та збитки.

Сутність і формат бюджетного балансу. Формування статей балансу за параметрами операційного та фінансового бюджетів. Оцінювання прогнозного балансу: оцінювання ліквідності, оцінювання структури залучених коштів, оцінювання руху статей балансу. Визначення та оптимізація джерел фінансування підприємства з урахуванням фінансового стану та системи цілей підприємства.

Тема 9. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів

Загальна характеристика та завдання бюджетного контролю. Інформація, необхідна для бюджетного контролю. Формування системи показників оцінки бюджетів.

Загальна схема бюджетного контролю. Види відхилень: відхилення внаслідок планування, відхилення внаслідок діяльності. Виявлення причин відхилень. Встановлення відповідальності. Визначення загального відхилення фактичних показників від планових. Логіка факторного аналізу відхилень.

Поняття та основні елементи гнучкого бюджетування. Відмінність між гнучкими та статичними бюджетами. Відхилення від гнучкого бюджету як показник ступеня ефективності діяльності підприємства. Відхилення за рахунок обсягу діяльності як показник ступеня результативності діяльності підприємства.

Оцінка результатів діяльності центрів відповідальності. Принципи формування системи показників оцінки діяльності менеджерів різних рівнів управління. Визначення відповідальних за відхилення. Розроблення заходів щодо запобігання відхилень.

Тема 10. Організація бюджетного процесу на підприємствах

Характеристика основних учасників складання та виконання бюджетів. Функції учасників процесу бюджетування на підприємстві. Роль стейкхолдерів бюджетування внутрішніх (генерального директора, фінансового директора, бюджетного комітету, проектного менеджера, функціонального менеджера, працівників підприємства) та зовнішніх (власників, акціонерів, кредиторів, постачальників, податкових та статистичних служб, громадськості).

Характеристика базових документів, які регламентують функціонування системи бюджетування на підприємстві за структурними компонентами. Положення про фінансову структуру підприємства.

Регламентація процесу бюджетування у часі. Бюджетний цикл і бюджетний процес. Поняття бюджетного періоду і принципи його встановлення на підприємстві. Співвідношення понять «бюджетний процес» і «бюджетний цикл»: взаємозв'язок і фактори, що їх визначають для конкретного підприємства. Поняття регламенту в системі бюджетування. Положення про бюджетування на підприємстві

Формування бюджетів підприємства з урахуванням фактору ризику. Послідовність врахування ризиків. Класифікація ризиків підприємства за сферою виникнення. Оцінювання впливу потенційних ризиків на бюджетні показники. Вибір оптимального варіанта бюджету із урахуванням впливу потенційних ризиків. Підбір та застосування методів управління ризиками.

Тема 11. Мотивація і відповідальність в бюджетуванні

Поняття мотивації. Характеристика основних принципів побудови системи матеріального стимулювання як частини бюджетного процесу: використання бюджетних показників підрозділів підприємства як бази преміювання; вплив окремих підрозділів підприємства на визначення величини їхнього фонду преміювання; використання механізму внутрішнього арбітражу при визначенні результатів діяльності підприємства та коефіцієнтів преміювання для окремих його підрозділів і працівників.

Облік за центрами відповідальності як інформаційне забезпечення системи матеріального стимулювання. Показники і умови преміювання для різних центрів відповідальності в складі підприємства.

Тема 12. Інформаційні технології в бюджетуванні

Основні цілі використання інформаційних технологій у бюджетуванні. Критерії вибору політики підприємства у сфері інформаційних технологій. Інтегрована система управління.

Особливості автоматизації процесу бюджетування на підприємстві залежно від принципів побудови його облікової політики. Взаємозв'язок системи бюджетування і системи бухгалтерського обліку на підприємстві. Регламентація збирання та оброблення внутрішньої інформації про доходи і витрати підприємства в обліковій політиці. Способи формування планової та

фактичної інформації про діяльність підприємства в системі бюджетування, які впливають на вибір програмних засобів автоматизації бюджетування. Вимоги щодо розроблення технічного завдання на впровадження автоматизованої системи бюджетування.

Типи комп'ютерних програм, які використовуються для автоматизації системи бюджетування на підприємстві. Загальна характеристика автоматизованих систем бюджетування на підприємстві. Функціональні можливості програм. Види комп'ютерних програм автоматизації бюджетування за масштабністю.

Проблеми автоматизації бюджетування на підприємстві. Проблеми вибору управлінської технології, що повною мірою відповідає потребам підприємства. Проблеми наявності на ринку інформаційних послуг спеціалізованої комп'ютерної програми, яка дає змогу розраховувати бюджети саме в тих форматах, які потрібні керівникам підприємства для прийняття управлінських рішень.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

4.1. Основна література

1. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібн. / Кузьмін О.Є. та ін. Львів : Видавництво «Растр-7», 2014. 242 с.
2. Білик М. Д., Беялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. 436 с.
3. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами. Харьков : Фактор, 2005. 336 с.
4. Косарев О. Й., Волик В. М. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навч. посіб. Київ : НАУ, 2004. 96 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 312 с.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Ноджак Л. С. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. 352 с.
https://works.doklad.ru/view/R_6totLIHWI/all.html
7. 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/>
8. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / за заг. ред. Л. П. Батенко. Київ : КНЕУ, 2010. 202 с
9. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.
10. Shim J.K., Siegel J.G. Budgeting Basics and Beyond. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2005. 414 p. [http://www.r-5.org/files/books/ethology/enterprise/Jae Shim Joel Siegel-Budgeting Basics and Beyond-EN.pdf](http://www.r-5.org/files/books/ethology/enterprise/Jae%20Shim%20Joel%20Siegel-Budgeting%20Basics%20and%20Beyond-EN.pdf)

4.2. Додаткова література

11. Ачкасов А. Є., Охріменко В. М., Мількін І. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Харків : ХНУМГ, 2014. 277 с
12. Білик М. Д., Белялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. 436 с.
13. Бочаров В. В. Финансовое планирование и бюджетирование : учеб. пособ. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2013. 90 с.
14. Бюджетирование: учеб. пособ. / под общ. ред. В. А. Кожина. Нижний Новгород: ННГАСУ, 2016. 245 с.
15. Витрати : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку. Затверджене наказом Міністерства фінансів України 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення 15.12.2019).
16. Дохід : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку. Затверджене наказом Міністерства фінансів України 29.11.1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення 15.12.2019).
17. Экономика предприятия : учебн. / под ред. А. П. Гарнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. 303 с.
18. Загальні вимоги до фінансової звітності : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку. Затверджене наказом Міністерства фінансів України 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення 15.12.2019).
19. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2008. 252 с.
20. Квасницька Р. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2013. 631 с.
21. Короленко С. М. Організація системи бюджетування на підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 32(1). С. 291-296.
22. Кудлак В. Я. Фінансове планування та прогнозування : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2016. 94 с.- <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15827/5/KonsLekFP2016.pdf>
23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади : монографія. Київ : Кондор, 2007. 234 с.
24. Ліхоносова Г. С., Нецвітаєва О. І. Механізми бюджетування діяльності підприємства : можливості управління фінансовою безпекою. *Часопис економічних реформ.* 2019. № 3. С. 24-30.
25. Михайленко О. В., Свірдкіна К. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. № 3 (71). С. 240-246.
26. Немировский И. Б., Старожукова И. А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета — пошаговое руководство. Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2006. 507 с.

27. Орленко С. С. Система бюджетування як інструмент ефективного управління фінансовою діяльністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 10. С. 62-65.

28. Партин Г. О. Фінансовий контролінг : навч. посібн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 232 с.

29. Савчук В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия 96 с. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin018.pdf> (дата звернення 15.12.2019).

30. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 12-19.

31. Финансовое планирование и прогнозирование : учеб. пособ. / под общ. ред. Е. А. Разумовской. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 284 с.

32. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебн. Москва : Юрайт, 2018. 457 с.

33. Чаюн І. О., Серебринський В. Ф. Проблеми формування системи бюджетування діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 705-711. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/120.pdf (дата звернення 15.12.2019).

34. Шабанова Г. П. Системы бюджетирования. URL: <https://www.iprnou.ru/print/002954/> (дата звернення 15.12.2019).

35. Шило Ж. С. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : конспект лекцій. Рівне : НУВГП, 2014. 61 с.- <http://ep3.nuwm.edu.ua/623/1/06-03-102.pdf>

36. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. Москва : Издательство «Дело и Сервис», 2001. 544 с.

37. Ювженко Н. М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 106-111.

4.3. Інтернет-сайти

35. www.dtkr.com.ua – Сайт «Дебет-Кредит» від ГК.

36. <http://www.cfo.ua/> – Фінансовий аналітик-сервіс. Обмін унікальними знаннями та побудова ефективних комунікацій.

37. www.usfa.kiev.ua – Фінансові новини України.

38. www.gifa.ru – Гільдія фінансових аналітиків і ризик-менеджерів.