

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра фінансів**

**Олеся Тоцька**

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Методичні вказівки до практичних занять

Електронне видання



Луцьк – 2022

УДК 334.72:005.91(0.034)(072)

Т 63

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки

(Протокол № 6 від 23.02.2022 року).

**Рецензенти:**

**Шишкіна О. В.** – доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка»;

**Єлісєєва Л. В.** – доктор економічних наук, професор кафедри економіки та природокористування Волинського національного університету імені Лесі Українки.

**Тоцька О. Л.**

**Т 63 Бюджетування** діяльності підприємств [Електронне видання]: метод. вказівки до практ. занять. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 44 с.

Наведено структуру навчальної дисципліни «Бюджетування діяльності підприємств», теми та методичні рекомендації до практичних занять і список рекомендованої літератури. Видання призначене до практичних занять.

Рекомендовано студентам четвертого курсу, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит».

**УДК 334.72:005.91(0.034)(072)**

© Тоцька О. Л., 2022

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Структура навчальної дисципліни .....	5
Теми та методичні рекомендації до практичних занять .....	7
<i>Тема 1.</i> Сутність і значення фінансового планування та прогнозування у фінансовому управлінні підприємств .....	7
<i>Тема 2.</i> Теоретичні й організаційні основи бюджетування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства .....	9
<i>Тема 3.</i> Загальна характеристика бюджетного методу управління підприємством .....	11
<i>Тема 4.</i> Сутність і значення операційного бюджетування в системі управління фінансово-економічною безпекою .....	13
<i>Тема 5.</i> Технологія складання фінансового бюджету підприємства .....	15
<i>Тема 6.</i> Аналіз та оцінка виконання бюджетів у системі управління фінансово-економічною безпекою .....	17
<i>Тема 7.</i> Оцінка ризиків при складанні бюджетів у системі управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві ....	19
<i>Тема 8.</i> Управлінські рішення при бюджетуванні в системі управління фінансово-економічною безпекою .....	21
<i>Тема 9.</i> Бюджетна піраміда. Структуризація підприємства для цілей бюджетування .....	23
<i>Тема 10.</i> Організація бюджетного процесу на підприємствах	25
<i>Тема 11.</i> Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві .....	27
Рекомендована література .....	29
Додатки .....	31

## ВСТУП

*Мета* навчальної дисципліни «Бюджетування діяльності підприємств» – формування у студентів системи компетентностей щодо теоретико-методологічних основ бюджетування діяльності суб'єктів господарювання для застосування в подальшій професійній діяльності.

Основними *завданнями* вивчення дисципліни «Бюджетування діяльності підприємств» є ознайомити студентів з організацією бюджетного процесу на підприємствах; виробити поглиблені практичні навички створення різних видів бюджетів підприємства.

Компетентності, яких студент набуде в результаті вивчення дисципліни:

### *Інтегральна компетентність (ІНТ)*

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

### *Загальні компетентності (ЗК)*

ЗК03. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК08. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

### *Спеціальні (фахові) компетентності (СК)*

СК07. Здатність складати та аналізувати фінансову звітність.

СК11. Здатність підтримувати належний рівень знань та постійно підвищувати свою професійну підготовку.

### *Програмні результати*

ПР09. Формувати і аналізувати фінансову звітність та правильно інтерпретувати отриману інформацію.

ПР10. Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання економічних даних, збирати та аналізувати необхідну фінансову інформацію, розраховувати показники, що характеризують стан фінансових систем.

Програма навчальної дисципліни складається з таких *змістових модулів*:

1. Теоретичні основи бюджетування.

2. Особливості організації бюджетного процесу на підприємствах.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### *Денна форма навчання*

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали
<b><i>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи бюджетування</i></b>						
Тема 1. Сутність і значення фінансового планування та прогнозування у фінансовому управлінні підприємств	12	2	2	7	1	РАР / 3 бали
Тема 2. Теоретичні й організаційні основи бюджетування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	11	2	2	7		РАР / 3 бали
Тема 3. Загальна характеристика бюджетного методу управління підприємством	11	2	2	6	1	РАР / 3 бали
Тема 4. Сутність і значення операційного бюджетування в системі управління фінансово-економічною безпекою	10	2	2	6		РАР / 3 бали
Тема 5. Технологія складання фінансового бюджету підприємства	11	2	2	6	1	РАР / 3 балів
Тема 6. Аналіз та оцінка виконання бюджетів у системі управління фінансово-економічною безпекою	10	2	2	6		РАР / 3 бали
Разом за модулем 1	65	12	12	38	3	18 балів
<b><i>Змістовий модуль 2. Особливості організації бюджетного процесу на підприємствах</i></b>						
Тема 7. Оцінка ризиків при складанні бюджетів у системі управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві	11	2	2	6	1	РАР / 3 бали
Тема 8. Управлінські рішення при бюджетуванні в системі управління фінансово-економічною безпекою	11	2	2	6	1	РАР / 3 балів
Тема 9. Бюджетна піраміда. Структуризація підприємства для цілей бюджетування	11	2	2	6	1	РАР / 3 бали
Тема 10. Організація бюджетного процесу на підприємствах	11	2	2	6	1	РАР / 3 бали
Тема 11. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві	11	2	2	6	1	РАР / 3 бали
Разом за модулем 2	55	10	10	30	5	15 балів
Конспект						5 балів
Тези						2 бали
<b>Види підсумкових робіт</b>						<b>60</b>
Модульна контрольна робота 1						МКР / 30 балів
Модульна контрольна робота 2						МКР / 30 балів
<b>Всього годин / Балів</b>	<b>120</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

\*Форма контролю: РАР – розрахунково-аналітична робота, МКР – модульна контрольна робота.

### Заочна форма навчання

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи бюджетування</b>						
Тема 1. Сутність і значення фінансового планування та прогнозування у фінансовому управлінні підприємств	17	2	2	11	2	РАР / 3 бали
Тема 2. Теоретичні й організаційні основи бюджетування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	16	2	2	11	1	РАР / 3 бали
Тема 3. Загальна характеристика бюджетного методу управління підприємством	17	2	2	11	2	РАР / 3 бали
Тема 4. Сутність і значення операційного бюджетування в системі управління фінансово-економічною безпекою	16	2	2	11	1	РАР / 3 бали
Тема 5. Технологія складання фінансового бюджету підприємства	16	2	2	10	2	РАР / 3 балів
Тема 6. Аналіз та оцінка виконання бюджетів у системі управління фінансово-економічною безпекою	11			10	1	РАР / 3 бали
Разом за модулем 1	93	10	10	64	9	18 балів
<b>Змістовий модуль 2. Особливості організації бюджетного процесу на підприємствах</b>						
Тема 7. Оцінка ризиків при складанні бюджетів у системі управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві	12			10	2	РАР / 3 бали
Тема 8. Управлінські рішення при бюджетуванні в системі управління фінансово-економічною безпекою	11			10	1	РАР / 3 балів
Тема 9. Бюджетна піраміда. Структуризація підприємства для цілей бюджетування	12			10	2	РАР / 3 бали
Тема 10. Організація бюджетного процесу на підприємствах	11			10	1	РАР / 3 бали
Тема 11. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві	11			10	1	РАР / 3 бали
Разом за модулем 2	57	0	0	50	7	15 балів
Конспект						5 балів
Тези						2 бали
<b>Види підсумкових робіт</b>						<b>60</b>
Модульна контрольна робота 1						МКР / 30 балів
Модульна контрольна робота 2						МКР / 30 балів
<b>Всього годин / Балів</b>	<b>150</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>114</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

\*Форма контролю: РАР – розрахунково-аналітична робота, МКР – модульна контрольна робота.

## ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Практичне заняття 1

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

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ фінансового планування та прогнозування на підприємстві; складання прогнозного бюджету продажу підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Сутність і завдання фінансового планування.
2. Принципи та методи фінансового планування.
3. Етапи фінансового планування.
4. Характеристика елементів і видів фінансового планування.

*Навчальні завдання:* скласти прогнозний бюджет продажу віртуального підприємства на рік (див. дод. А).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Бюджет продажу повинен включати показники за 12 місяців і річні в розрізі окремих видів продукції: обсяг продажу, ціна за одиницю, виручка від реалізації. Формули для розрахунку показників виділено в дод. А жирним шрифтом. Комірки з сірою заливкою не заповнюються.

*Тестові завдання.*

1. Який принцип фінансового планування зумовлюється необхідністю тісного взаємозв'язку між різними видами планів (бюджетів) для того, щоб виконання планів нижчого рівня найбільшою мірою сприяло виконанню планів вищого рівня?

- а) комплексності та єдності мети;
- б) економічності;
- в) гнучкості;
- г) інтегрованості.

2. До якої підсистеми фінансового планування відноситься прогноз звіту про рух грошових коштів?

- а) ділове;
- б) перспективне;
- в) оперативне;

г) поточне.

3. До якої підсистеми фінансового планування відноситься платіжний календар?

а) перспективне;

б) поточне;

в) оперативне;

г) ділове.

4. До якої підсистеми фінансового планування відноситься план доходів і видатків за інвестиційною діяльністю?

а) поточне;

б) оперативне;

в) ділове;

г) перспективне.

5. Який метод планування фінансових показників діяльності підприємства ґрунтується на забезпеченні відповідності між фінансовими ресурсами підприємства та наявною потребою в них з метою координації пропорцій економічного зростання підприємства?

а) розрахунково-аналітичний;

б) нормативний;

в) балансовий;

г) економіко-математичного моделювання.



## Практичне заняття 2

*Тема:* Теоретичні й організаційні основи бюджетування в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретичних і організаційних основ бюджетування на підприємстві; складання прогностного бюджету виробництва підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Сутність, завдання й особливості бюджетування.
2. Принципи та функції бюджетування.
3. Етапи бюджетування.
4. Способи бюджетування.

*Навчальні завдання:* скласти прогностний бюджет виробництва віртуального підприємства на рік (див. дод. Б).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Бюджет виробництва повинен включати показники за 12 місяців і річні в розрізі окремих видів продукції: очікуваний обсяг продажу, запаси на початок місяця, запаси на кінець місяця, обсяг виробництва продукції. Формули для розрахунку показників виділено в дод. Б жирним шрифтом. Комірки з сірою заливкою не заповнюються.

*Тестові завдання.*

1. Який принцип бюджетування передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, що перед ними поставлені, та мали стимули до їх виконання?

- а) точності;
- б) декомпозиції;
- в) прозорості;
- г) координації.

2. Яка функція бюджетування означає, що виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, структурних підрозділів тощо?

- а) координація;
- б) мотивація;
- в) прогнозування;
- г) регулювання.

3. Хто здійснює заповнення первинних форм і направлення їх до відділу контролінгу?

- а) контролер у співпраці з відповідними службами;
- б) група стратегічного планування, керівництво, контролер;
- в) група стратегічного управління, контролер;
- г) структурні підрозділи.

4. У яких бюджетах планові розрахунки затрат і фінансових результатів прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації продукції?

- а) гнучких;
- б) фіксованих;
- в) гнучких і фіксованих;
- г) розрахункових.

5. Яка методологія бюджетування використовується у разі створення нового підприємства, розширення діючих виробничих потужностей чи в рамках контролінгу витрат з метою виявлення резервів їх зниження?

- а) бюджети з проробленням додаткових варіантів;
- б) бюджети від досягнутого;
- в) альфа-базис-бюджетування;
- г) нуль-базис-бюджетування.

### Практичне заняття 3

*Тема:* Загальна характеристика бюджетного методу управління підприємством.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ бюджетного методу управління підприємством; складання прогнозного бюджету прямих витрат на матеріальні ресурси підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Система бюджетів на підприємстві та їх взаємозв'язок.
2. Основні етапи формування зведеного (основного) бюджету підприємства.
3. Організація й управління бюджетним процесом на підприємстві.

*Навчальні завдання:* скласти прогнозний бюджет прямих витрат на матеріальні ресурси віртуального підприємства на рік (див. дод. В, показники 1–5).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Бюджет прямих витрат на матеріальні ресурси повинен включати показники за 12 місяців і річні в розрізі окремих видів продукції: обсяг виробництва продукції, витрати першого матеріалу на одиницю продукції (незмінні протягом року), витрати другого матеріалу на одиницю продукції (незмінні протягом року), обсяг використання першого матеріалу за період, обсяг використання другого матеріалу за період. Формули для розрахунку показників виділено в дод. В жирним шрифтом. Комірки з сірою заливкою не заповнюються.

*Тестові завдання.*

1. До яких бюджетів відноситься план інвестицій?
  - а) вторинного;
  - б) первинного;
  - в) часткових;
  - г) основних.
2. До яких бюджетів відноситься бюджет споживання енергії?
  - а) часткових;
  - б) основних;
  - в) первинного;
  - г) вторинного.

3. Скільки етапів містить схема управління бюджетним процесом на підприємстві?

- а) 6;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5.

4. До яких учасників процесу бюджетування відноситься генеральний директор?

- а) внутрішніх;
- б) зовнішніх;
- в) залучених;
- г) стандартних.

5. До яких учасників процесу бюджетування відносяться власники фірми?

- а) стандартних;
- б) внутрішніх;
- в) зовнішніх;
- г) залучених.

## Практичне заняття 4

*Тема:* Сутність і значення операційного бюджетування в системі управління фінансово-економічною безпекою.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ операційного бюджетування на підприємстві; складання прогнозного бюджету прямих витрат на матеріальні ресурси підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Сутність і структура консолідованого операційного бюджету.
2. Технологія складання операційного бюджету.
  - 2.1. Складання бюджету продажів і бюджету виробництва.
  - 2.2. Складання бюджету витрат, що формує собівартість продукції.
  - 2.3. Особливості формування бюджетів запасів готової продукції та витрат на збут і управління.
  - 2.4. Планування прибутку від операційної діяльності.
3. Взаємозв'язок фінансових звітів підприємства й операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

*Навчальні завдання:* скласти прогнозний бюджет прямих витрат на матеріальні ресурси віртуального підприємства на рік (див. дод. В, показники 6.1–12).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Бюджет прямих витрат на матеріальні ресурси повинен включати загальні показники за 12 місяців і річні: запаси першого матеріалу на кінець періоду, запаси другого матеріалу на кінець періоду, загальна потреба в першому матеріалі, загальна потреба в другому матеріалі, запаси першого матеріалу на початок періоду, запаси другого матеріалу на початок періоду, закупівля першого матеріалу, закупівля другого матеріалу, ціна одиниці першого матеріалу, ціна одиниці другого матеріалу, вартість закупівель першого матеріалу, вартість закупівель другого матеріалу, загальна вартість закупівель матеріалів. Формули для розрахунку показників виділено в дод. В жирним шрифтом. Комірки з сірою заливкою не заповнюються.

*Тестові завдання.*

1. Який прогноз складають з урахуванням виготовлення модифікаційних виробів і їх реалізації на традиційних ринках збуту за прогнозування продажів у термінах «товар-ринок»?

- а) базовий прогноз;
- б) прогноз А;
- в) прогноз В;
- г) прогноз С.

2. Який прогноз дозволяє дослідити можливості охоплення товарами, що їх виготовляють на підприємстві, нових ринків збуту за прогнозування продажів у термінах «товар-ринок»?

- а) базовий прогноз;
- б) прогноз А;
- в) прогноз В;
- г) прогноз С.

3. Який прогноз дозволяє дослідити можливість виготовлення нових виробів і їх реалізації на нових ринках збуту за прогнозування продажів у термінах «товар-ринок»?

- а) базовий прогноз;
- б) прогноз А;
- в) прогноз В;
- г) прогноз С.

4. Який прогноз складають для реалізації існуючих товарів, що їх виготовляє підприємство, на існуючих ринках за прогнозування продажів у термінах «товар-ринок»?

- а) базовий прогноз;
- б) прогноз А;
- в) прогноз В;
- г) прогноз С.

5. Як називається виробнича програма підприємства, яка визначає заплановані номенклатуру й обсяг виробництва продукції у бюджетному періоді в натуральних показниках?

- а) звіт із виробництва;
- б) баланс виробництва;
- в) кошторис виробництва;
- г) бюджет виробництва.

## Практичне заняття 5

*Тема:* Технологія складання фінансового бюджету підприємства.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ складання фінансового бюджету підприємства; складання прогнозного графіку платежів на сировину та матеріали підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Бюджет як інструмент управління грошовими потоками.
2. Бюджет капіталовкладень.
3. Формування прогнозного балансу підприємства.
4. Формування, затвердження і виконання фінансового плану та бюджету підприємства.

*Навчальні завдання:* скласти прогнозний графік платежів на сировину та матеріали підприємства на рік (див. дод. Г).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Графік платежів на сировину та матеріали повинен включати загальні показники за 12 місяців і річні: загальна вартість закупівель матеріалів, передплата за сировину й матеріали, необхідні на наступний період, оплата за сировину та матеріали за фактом відвантаження, кредиторська заборгованість поточного періоду, погашення кредиторської заборгованості за попередній період, усього платежів. Формули для розрахунку показників виділено в дод. Г жирним шрифтом.

*Тестові завдання.*

1. Який процес у структурі динамічного (рухомого) балансу відображає придбання НМА?
  - а) приріст активів;
  - б) зменшення активів;
  - в) збільшення пасивів;
  - г) зменшення пасивів.
2. Який процес у структурі динамічного (рухомого) балансу відображає збільшення резервного капіталу?
  - а) приріст активів;
  - б) зменшення активів;
  - в) збільшення пасивів;
  - г) зменшення пасивів.

3. Який процес у структурі динамічного (рухомого) балансу відображає виплата дивідендів?

- а) приріст активів;
- б) зменшення активів;
- в) збільшення пасивів;
- г) зменшення пасивів.

4. Який процес у структурі динамічного (рухомого) балансу відображає реалізація запасів?

- а) приріст активів;
- б) зменшення активів;
- в) збільшення пасивів;
- г) зменшення пасивів.

5. Який процес у структурі динамічного (рухомого) балансу відображає збільшення запасів?

- а) приріст активів;
- б) зменшення активів;
- в) збільшення пасивів;
- г) зменшення пасивів.



## Практичне заняття 6

*Тема:* Аналіз та оцінка виконання бюджетів у системі управління фінансово-економічною безпекою.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ аналізу й оцінки виконання бюджетів підприємства; складання прогностного бюджету прямих витрат на оплату праці підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Сутність і характеристика бюджетного контролю.
2. Загальна схема оцінки виконання бюджету.
3. Методика оцінки виконання бюджетів на основі аналізу відхилень.

*Навчальні завдання:* скласти прогностний бюджет прямих витрат на оплату праці віртуального підприємства на рік (див. дод. Д).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Бюджет прямих витрат на оплату праці повинен включати показники за 12 місяців і річні в розрізі окремих видів продукції: обсяг виробництва продукції, норма витрат праці на одиницю продукції, затрати праці; а також загальні показники: тарифна ставка за годину, змінні витрати на оплату праці, постійні витрати на оплату праці, всього витрат на оплату праці (фонд оплати праці). Формули для розрахунку показників виділено в дод. Д жирним шрифтом. Комірки з сірою заливкою не заповнюються.

*Тестові завдання.*

1. До якого функціонального рівня відноситься така причина відхилень фактичних показників від бюджетних як акцептування помилкових планових альтернатив, побудованих на заздалегідь неправильних пропозиціях?

- а) планування;
- б) прийняття рішень;
- в) реалізації;
- г) аналізу.

2. До якого функціонального рівня відноситься така причина відхилень фактичних показників від бюджетних як дефіцити у виробничому процесі?

- а) планування;

- б) прийняття рішень;
- в) реалізації;
- г) аналізу.

3. До якого функціонального рівня відноситься така причина відхилень фактичних показників від бюджетних як помилкова оцінка розвитку зовнішнього середовища?

- а) планування;
- б) прийняття рішень;
- в) реалізації;
- г) аналізу.

4. До якого функціонального рівня відноситься така причина відхилень фактичних показників від бюджетних як затвердження планових альтернатив, відмінних від тих, які згідно із обґрунтуванням є найреальнішими до виконання?

- а) планування;
- б) прийняття рішень;
- в) реалізації;
- г) аналізу.

5. До якого функціонального рівня відноситься така причина відхилень фактичних показників від бюджетних як слабкі місця в організації виробничо-господарської діяльності?

- а) планування;
- б) прийняття рішень;
- в) реалізації;
- г) аналізу.

## Практичне заняття 7

*Тема:* Оцінка ризиків при складанні бюджетів у системі управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ оцінки ризиків при складанні бюджетів підприємства; складання прогнозного бюджету загальнопромислових витрат підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Характеристика та класифікація ризиків.
2. Методи оцінки ризиків.
3. Управління ризиками при складанні бюджетів підприємства.

*Навчальні завдання:* скласти прогнозний бюджет загальнопромислових витрат віртуального підприємства на рік (див. дод. Е).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Бюджет загальнопромислових витрат повинен включати показник за 12 місяців і річні в розрізі окремих видів продукції: обсяг виробництва продукції; а також загальні показники: змінні загальнопромислові витрати (зарплата, освітлення й опалення, ремонт і обслуговування устаткування та ін.), постійні витрати (зарплата, оренда, освітлення й опалення, амортизація, ремонт і обслуговування устаткування тощо), усього загальнопромислових витрат. Формули для розрахунку показників виділено в дод. Е жирним шрифтом.

*Тестові завдання.*

1. Які методи оцінки імовірності виникнення ризиків полягають у вишукуванні та використанні схожості, подібності явищ, предметів, систем?

- а) розрахунково-аналітичні;
- б) аналогові;
- в) статистичні;
- г) прогностичні.

2. Який метод оцінки імовірності виникнення ризиків припускає складання повного переліку всіх можливих варіантів розвитку подій і оцінку імовірності здійснення кожного з них?

- а) сценаріїв;
- б) Монте-Карло;

- в) експертних оцінок;
- г) дисперсійний аналіз.

3. До яких методів оцінки імовірності виникнення ризиків відносять метод дисконтування?

- а) прогностичних;
- б) статистичних;
- в) аналогових;
- г) розрахунково-аналітичних.

4. Які методи оцінки імовірності виникнення ризиків включають дисперсійний, регресійний, факторний і кластерний аналіз?

- а) статистичні;
- б) розрахунково-аналітичні;
- в) прогностичні;
- г) аналогові.

5. Який метод оцінки імовірності виникнення ризиків ґрунтується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів у галузі фінансів і страхування?

- а) Монте-Карло;
- б) аналіз стійкості;
- в) сценаріїв;
- г) експертних оцінок.

## Практичне заняття 8

*Тема:* Управлінські рішення при бюджетуванні в системі управління фінансово-економічною безпекою.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ прийняття управлінських рішень при бюджетуванні підприємства; складання прогнозного бюджету комерційних витрат підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства.

2. Методи стратегічної діагностики при бюджетуванні.

3. Методи оперативної діагностики при бюджетуванні.

*Навчальні завдання:* скласти прогнозний бюджет комерційних витрат віртуального підприємства на рік (див. дод. Є).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Бюджет комерційних витрат повинен включати показник за 12 місяців і річні в розрізі окремих видів продукції: обсяг продажу; а також загальні показники: змінні витрати на збут (у т. ч. комісійні продавцям, пакування й тара, транспортування та страхування), постійні витрати на маркетинг і збут (у т. ч. заробітна плата, реклама, оренда, відрядження, амортизація, інші), усього комерційних витрат. Формули для розрахунку показників виділено в дод. Є жирним шрифтом.

*Тестові завдання.*

1. Який показник оцінки фінансового стану підприємства відображає здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання з частки активів, які найчастіше реалізуються – оборотних засобів?

- а) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- б) коефіцієнт миттєвої ліквідності;
- в) коефіцієнт покриття;
- г) коефіцієнт маневреності власних коштів.

2. Який показник оцінки фінансового стану підприємства характеризує ефективність використання основних засобів та оборотного капіталу?

- а) рентабельність власних засобів;

- б) коефіцієнт автономності;
- в) оборотність капіталу;
- г) коефіцієнт оборотності основних засобів і оборотного капіталу.

3. Який показник оцінки фінансового стану підприємства показує скільки разів за певний період капітал підприємства обертається в гроші?

- а) оборотність капіталу;
- б) коефіцієнт оборотності основних засобів і оборотного капіталу;
- в) рентабельність капіталу;
- г) рентабельність власних засобів.

4. Який показник оцінки фінансового стану підприємства характеризує ефективність використання довгостроково інвестованих у підприємство коштів незалежно від їх джерела?

- а) рентабельність власних засобів;
- б) рентабельність капіталу;
- в) оборотність капіталу;
- г) коефіцієнт покриття.

5. До яких джерел інформації для експертної діагностики відносяться дані лабораторного та медично-санітарного контролю?

- а) облікових;
- б) необлікових;
- в) розрахункових;
- г) планових.

## Практичне заняття 9

*Тема:* Бюджетна піраміда. Структуризація підприємства для цілей бюджетування.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ побудови бюджетної піраміди та фінансової структури підприємства; складання прогностного бюджету адміністративних витрат підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Характеристика бюджетної піраміди підприємства.
2. Особливості формування фінансової структури підприємства.

*Навчальні завдання:* скласти прогностний бюджет адміністративних витрат віртуального підприємства на рік (див. дод. Ж).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Бюджет адміністративних витрат повинен включати загальні показники за 12 місяців і річні: заробітна плата й витрати на відрядження апарату управління, плата за оренду офісних приміщень, комунальні послуги, амортизація, представницькі витрати, комунікації та зв'язок, інші витрати, пов'язані зі здійсненням управлінської діяльності, всього адміністративних витрат. Формули для розрахунку показників виділено в дод. Ж жирним шрифтом.

*Тестові завдання.*

1. До яких бюджетів відноситься розрахунковий баланс?
  - а) операційних;
  - б) ділових;
  - в) комерційних;
  - г) фінансових.
2. До яких бюджетів відноситься бюджет комерційних витрат?
  - а) операційних;
  - б) ділових;
  - в) комерційних;
  - г) фінансових.
3. До яких бюджетів відноситься бюджет руху грошових коштів?
  - а) операційних;
  - б) ділових;
  - в) комерційних;

г) фінансових.

4. До яких бюджетів відноситься бюджет непрямих загальнопромислових витрат?

а) операційних;

б) ділових;

в) комерційних;

г) фінансових.

5. До яких бюджетів відноситься бюджет прямих промислових витрат?

а) операційних;

б) ділових;

в) комерційних;

г) фінансових.



## Практичне заняття 10

*Тема:* Організація бюджетного процесу на підприємствах.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ організації бюджетного процесу на підприємствах; складання прогнозного податкового бюджету підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Системні взаємозв'язки в бюджетуванні в аспекті функціональної структуризації.

2. Організаційне забезпечення процесу бюджетування, призначення та зміст документів, що його регламентують.

*Навчальні завдання:* скласти прогнозний податковий бюджет віртуального підприємства на рік (див. дод. 3).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Податковий бюджет повинен включати показники за 12 місяців і річні: виручка від реалізації, непрямі податки (ПДВ, акцизний податок, мито), податки та збори, що входять до собівартості продукції (податок на рекламу, інші податки), податок на прибуток, усього податків. Формули для розрахунку показників виділено в дод. 3 жирним шрифтом.

*Тестові завдання.*

1. Хто здійснює таку функцію бюджетування як підготовка бюджету навчання співробітників?

- а) операційний директор;
- б) дирекція з персоналу;
- в) дирекція ІТ;
- г) головний бухгалтер.

2. Хто здійснює таку функцію бюджетування як підготовка, узгодження та контроль бюджету податків?

- а) головний бухгалтер;
- б) регіональні менеджери;
- в) операційний директор;
- г) фінансовий директор.

3. Хто здійснює таку функцію бюджетування як підготовка й узгодження бюджету реклами та маркетингу?

- а) регіональні менеджери;

- б) директор з продажу та маркетингу;
- в) головний бухгалтер;
- г) операційний директор.

4. Хто здійснює таку функцію бюджетування як консолідація операційних бюджетів у фінансові бюджети?

- а) головний бухгалтер;
- б) фінансовий директор;
- в) операційний директор;
- г) директор з продажу та маркетингу.

5. Хто здійснює таку функцію бюджетування як затвердження стратегічних цілей розвитку підприємства?

- а) операційний директор;
- б) голова правління;
- в) фінансовий директор;
- г) генеральний директор.

## Практичне заняття 11

*Тема:* Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві.

*Мета:* формування компетентностей щодо теоретико-методологічних основ автоматизації процесу бюджетування на підприємстві; складання прогнозного бюджету доходів і витрат підприємства на рік.

*Питання для обговорення:*

1. Основні принципи автоматизації системи бюджетування на підприємстві.
2. Програмні продукти автоматизації бюджетування.

*Навчальні завдання:* скласти прогнозний бюджет доходів і витрат віртуального підприємства на рік (див. дод. И).

*Методичні вказівки до виконання практичних завдань:* передбачається, що невелике віртуальне підприємство випускає п'ять основних видів продукції з двох основних видів матеріалів. Бюджет доходів і витрат повинен включати показники за 12 місяців і річні: виручка від реалізації (валовий дохід), непрямі податки на продаж, чистий дохід, прямі витрати на сировину й матеріали, прямі витрати на оплату праці, всього прямих витрат, маржинальний прибуток (дохід), загальновиробничі витрати, собівартість продукції (виробнича), комерційні витрати, адміністративні витрати, всього валових витрат (прямих і непрямих), валовий прибуток, податок на прибуток, чистий прибуток. Формули для розрахунку показників виділено в дод. И жирним шрифтом.

*Тестові завдання.*

1. Яке програмне забезпечення відносять до засобів бізнес-аналізу?
  - а) Microsoft Excel;
  - б) «Галактика»;
  - в) Oracle Financial Analyzer;
  - г) Project Expert.
2. Яке програмне забезпечення відносять до тих, що пропонують організацію процесу бюджетування на базі форм встановленої бухгалтерської звітності?
  - а) «Галактика»;
  - б) IBM Cognos BI;
  - в) Hyperion Pillar;
  - г) IBM Cognos Planning.

3. Яке програмне забезпечення відносять до тих, що забезпечують автоматизацію процесу варіативного планування розвитку бізнесу?

- а) Hyperion Pillar;
- б) Oracle Financial Analyzer;
- в) «Галактика»;
- г) Project Expert.

4. Яке програмне забезпечення відносять до засобів бізнес-аналізу?

- а) «Галактика»;
- б) SAP/R3;
- в) Project Expert;
- г) Microsoft Excel.

5. Яке програмне забезпечення відносять до тих, що забезпечують автоматизацію процесу варіативного планування розвитку бізнесу?

- а) IBM Cognos Planning;
- б) IBM Cognos BI;
- в) Microsoft Excel;
- г) «Галактика».

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Конспект лекцій з дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» спеціальності 8.1801014 «Управління фінансово-економічною безпекою» для студентів денної форми навчання / Ж. С. Шило. Рівне: НУВГП, 2014. 61 с. URL: <http://er3.nuwm.edu.ua/623/1/06-03-102.pdf>.

2. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб. для сам. вивч. дисципл. / за заг. ред. Л. П. Батенко. Київ: КНЕУ, 2010. 208 с. URL: <https://kneu.edu.ua>.

3. Слав'юк Р. А., Тоцька О. Л. Формування у студентів економічного профілю компетентностей щодо бюджетування діяльності підприємств. *Реформа освіти в Україні. Інформаційно-аналітичне забезпечення*: зб. тез доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. (наук. електрон. вид.), 28 жовт. 2021 р. Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2021. С. 241–243. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/19981>.

### Додаткова

4. Тоцька О. Особливості формування бюджету компанії за допомогою шаблону Microsoft Office. *Socially competent management of corporations in a behavioral conditions economics: collection of scientific papers* / resp. ed. Konstantin Pavlov, Elena Pavlova, Ludmila Shostak, Tatiana Bukoros, Josef Zyatko. Chapter I. Podhájska: European institute of further education, 2021. P. 190–191. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/20034>.

5. Cagan M. Budgeting 101: From Getting Out of Debt and Tracking Expenses to Setting Financial Goals and Building Your Savings, Your Essential Guide to Budgeting. Holbrook: Adams Media Corp., 2019. 256 p.

6. Clawson S. Enterprise Budgeting. URL: [https://kerrcenter.com/wp-content/uploads/2014/06/enterprise\\_budgeting.pdf](https://kerrcenter.com/wp-content/uploads/2014/06/enterprise_budgeting.pdf).

7. Wyatt N. The Financial Times Essential Guide to Budgeting and Forecasting: How to Deliver Accurate Numbers. Harlow: Pearson Education Ltd, 2012. 208 p.

### Інтернет-ресурси

8. Законодавство України: вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

9. *Інституційний репозитарій Волинського національного університету імені Лесі Українки: вебсайт. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/>.*

10. *Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: вебсайт. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>.*































Навчально-методичне видання

**Тоцька** Олеся Леонтіївна

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Методичні вказівки до практичних занять*

Електронне видання

Видання друкується в авторській редакції