

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

Ольга Сухай

## **ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ**

Методичні рекомендації для самостійної  
роботи студентів другого (магістерського)  
рівня вищої освіти за спеціальністю  
076 Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність



Львів 2022

*Рекомендовано до друку*  
кафедрою економіки підприємства  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 30 серпня 2022 року)

Рецензенти:

Михасюк Іван Романович - доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки підприємства Львівського національного  
університету імені Івана Франка

Крупка Михайло Іванович - доктор економічних наук, професор,  
зав.кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту Львівського  
національного університету імені Івана Франка

Сухай О.Є. Економічне управління у бізнес-структурах. Методичні рекомендації  
для самостійної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за  
спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Львів: ЛНУ  
імені Івана Франка, 2022. 41с.

© Сухай О.Є. 2022

## ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Концепція економічного управління та її базові елементи	6
Тема 2. Системи економічного управління у бізнес-структурах	7
Тема 3. Економічний порядок на підприємстві та інструменти його наведення	9
Тема 4. Система бюджетного управління у бізнес-структурах	10
Тема 5 Організація бюджетного управління підприємства	12
Тема 6. Технологія формування операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат	14
Тема 7. Управління грошовими потоками підприємства на основі бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу	15
Тема 8. Інформаційне забезпечення бюджетного управління	17
Тема 9. Фінансова діагностика підприємства	18
Тема 10. Управління робочим капіталом	19
Тема 11. Управління інвестиційним портфелем підприємства	20
Тема 12. Стратегічне та операційне управління фінансуванням діяльності підприємства	21
Перелік тем наукових рефератів	23
Практичні завдання	28
Перелік питань для підготовки до іспиту	34
Література для вивчення дисципліни	36

## ПЕРЕДМОВА

**Метою** вивчення навчальної дисципліни „Економічне управління у бізнес-структурах” є засвоєння теоретичних знань щодо системного уявлення про економічне управління підприємством й набуття практичних навичок використання технологій та інструментарію бюджетного і фінансового управління підприємством для обґрунтування економічно ефективних управлінських рішень.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни є: оволодіння новітніми засобами ефективного економічного управління підприємством; набуття практичних навичок використання методів економічного управління; визначення методів бюджетного управління підприємством; оволодіння знаннями і практичними навичками фінансового управління підприємством.

В результаті вивчення навчальної дисципліни студент набуває:

### **Загальні компетентності (ЗК):**

ЗК1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

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

СК 1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур .

СК 3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

СК 4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

#### **знати:**

- суть, основні поняття та принципи формування системи економічного управління на підприємстві;
- сутність економічного порядку та основні інструменти його забезпечення на макро- і мікрорівні економіки;
- методи етичного ведення бізнесу;
- правила формування системи бюджетного управління й вимоги до наповнення її елементів;
- організацію та технологію бюджетного процесу на підприємстві;
- поняття та завдання фінансової діагностики; традиційні методики та новітні методи фінансової діагностики;

- особливості управління робочим капіталом у контексті стратегічних та оперативних управлінських рішень;
- засоби формування інвестиційного портфеля підприємства та його оптимізації;
- особливості стратегічного і операційного управління фінансуванням діяльності підприємства.

### ***Вміти:***

- аналізувати ефективність системи економічного управління у бізнес-структурах та оптимізувати її;
- розробляти загальний регламент економічного управління у бізнес-структурах;
- аналізувати діяльність підприємницьких структур з морально-етичних позицій;
- формувати фінансову структуру й регламент бюджетного управління;
- визначати та формувати центри фінансової відповідальності у бізнес-структурах;
- планувати, аналізувати операційні й фінансові бюджети підприємства та їх основні параметри;
- здійснювати фінансову діагностику підприємства та обґрунтовувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, його товарної, збутової і кредитної політики;
- планувати та аналізувати величину і структуру оборотних активів підприємства; розраховувати оптимальний розмір запасів ; приймати управлінські рішення щодо оптимізації робочого капіталу;
- обґрунтовувати склад інвестиційного портфеля бізнес-структури, проводити розрахунки з вибору реальних проектів і фінансових інвестицій;
- застосовувати сучасні методичні підходи до оптимізації розміру та структури капіталу підприємства.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 7. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 8. Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких, торговельних та/або біржових структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

# Змістовий модуль 1

## Теоретичні основи економічного управління

### Тема 1. Концепція економічного управління та її базові елементи

Суть економічного управління підприємством, його місце в системі менеджменту підприємства.

Економічна (господарська) діяльність як предмет економічного управління. Об'єкти та суб'єкти економічного управління. Мета та основні завдання економічного управління у бізнес-структурах. Характеристика функцій економічного управління.

Загальна послідовність і зміст процедур прийняття рішень у системі економічного управління підприємством.

Технології прийняття управлінських рішень. Основні групи методів, що використовують в підготовці рішень: математичні, евристичні та комбіновані.

Значення математичних методів. Характеристика евристичних методів, Експертні методи. Вимоги до вибору методів розв'язання завдань економічного управління підприємством.

Формування системи показників діяльності підприємства, досягнення яких відповідає цільовим настановам підприємства (фінансових і стратегічних нефінансових).

### Рекомендована література:

1. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
2. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг.ред.Н.М. Євдокимової. К.:КНЕУ, 2011. 327 с.
3. Економічне управління підприємством: навч. посіб. /А.М.Колосов, О.В.Коваленко, С.К.Кучеренко, В.Г.Бикова; за заг.ред. А.М.Колосова. Старобільськ: Вид-во держ.закл."Луган.Нац.Ун-т імені Тараса Шевченка", 2015. 352с.
4. Ладунка І.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством// Економіка і суспільство. 2017. №13.
5. Лігоненко Л.О., Молодоженя М.С. Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України // Проблеми економіки. №1.2014.С.65-71.
6. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.

### Основні поняття і терміни

- Економічне управління підприємством
- Ключові параметри діяльності підприємства
- Когнітивна недостатність (підприємства)

- Проблемна ситуація
- Технології прийняття управлінських рішень
- ВРМ-системи (системи управління ефективністю бізнесу)

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте суть поняття "економічне управління".
2. Назвіть підходи до трактування сутності поняття "економічне управління".
3. Які основні завдання економічного управління у бізнес-структурах?
4. У чому полягає особливість використання системного аналізу в економічному управлінні підприємством?
5. Охарактеризуйте загальну процедурно-технологічну схему прийняття управлінських рішень.
6. Що вважають ключовим етапом прийняття рішень?
7. Як трактують поняття "технології прийняття управлінських рішень"?
8. Охарактеризуйте математичні методи, які використовуються в обґрунтуванні управлінських рішень.
9. Розкрийте роль і значення евристичних методів.
10. Назвіть основні фінансові та стратегічні нефінансові показники, їх призначення.

### **Тема 2. Системи економічного управління у бізнес-структурах**

Сутність системи та її характеристики. Закриті та відкриті системи. Підприємство як система.

Процес виникнення механізму економічного управління з погляду системного підходу.

Сутність поняття "процес". Характерні властивості процесу. Основні положення процесного підходу до управління. Бізнес-процеси за функціями управління.

Характеристика та взаємозв'язок між зміною витрат, рівнем операційної активності та прибутком у системі СVP-аналізу. Аналіз беззбитковості. Принципова схема управління витратами підприємства.

Контролінг як сучасна концепція управління підприємством. Основні завдання та цільове призначення контролінгу. Стратегічний та оперативний контролінг. Інструментарій контролінгу за сферами використання, за періодами дії.

Збалансована система показників, її завдання. Перспективи ЗСП та її показники.

### **Рекомендована література:**

1. Бутенко Д. С. Впровадження контролінгу на підприємстві в умовах нової парадигми менеджменту. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 60-64.

2. Господарський кодекс України. Режим доступу: <http://zakon-rada.gov.ua>
3. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Орехова А. І. Характеристика контролінгу на підприємствах України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2018. № 2. С. 64-71
6. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.

### **Основні поняття і терміни**

- Система
- Система управління
- Системний підхід
- Процес
- Процесний підхід
- Бізнес-процеси
- Система «витрати-обсяг-прибуток» (CVP-аналіз)
- Точка беззбитковості
- Система контролінгу
- Збалансована система показників (ЗСП)

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте підприємство як систему.
2. Назвіть системні характеристики.
3. Сформуйте основний закон управління.
4. Розкрийте суть поняття "процес".
5. Проілюструйте типову схему процесу в організаційній структурі.
6. Як класифікують бізнес-процеси?
7. Назвіть припущення, на яких ґрунтується CVP-аналіз.
8. Розкрийте практичну цінність аналізу беззбитковості.
9. Які головні управлінські завдання та інструменти системи контролінгу?
10. Охарактеризуйте суть, значення та інструменти збалансованої системи показників.

### **Тема 3. Економічний порядок на підприємстві та інструменти його наведення**

Сутність економічного порядку. Інструменти економічного управління на рівні національного господарства: основні закони України, Укази Президента



України, інші законодавчі та нормативно-правові акти, постанови уряду, концепції, стратегії розвитку тощо.

Мікроекономічні важелі забезпечення економічного порядку: положення, засновницькі і підприємницькі договори, статuti, ліцензії, стандарти, норми і нормативи та інші.

Регламент управління підприємством. Регламентація діяльності економічних служб на підприємстві. Основні підрозділи економічних служб. Положення про службу на підприємстві та його складові. Посадові інструкції для керівників, професіоналів і фахівців. Порядок складання посадових інструкцій.

Формування договірних відносин як передумова ефективних регламентаційних процесів на підприємстві. Трудовий договір та порядок його укладання. Умови розірвання трудового договору. Зміст колективного договору.

Ділова етика та її практичне значення. Етичні оцінки для великих і малих підприємств. Етика корпорацій.

### **Рекомендована література:**

1. Бутенко Д. С. Впровадження контролінгу на підприємстві в умовах нової парадигми менеджменту. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 60-64.
2. Господарський кодекс України. Режим доступу: <http://zakon-rada.gov.ua>
3. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Орехова А. І. Характеристика контролінгу на підприємствах України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2018. № 2. С. 64-71.
6. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.

### **Основні поняття і терміни**

- Порядок
- Економічний порядок
- Інструменти управління
- Регламент управління підприємством
- Посадова інструкція
- Положення про службу
- Колективний договір
- Ділова етика

### **Питання для самоконтролю**

1. Як трактують поняття "порядок" для соціально-економічної системи?
2. З допомогою яких інструментів держава регулює економічні процеси на макро- і мікрорівні економіки?
3. Які внутрішні важелі забезпечення економічного порядку на підприємстві?
4. Розкрийте зміст регламенту як документа, що впорядковує діяльність у певній галузі.
5. Вкажіть, які підрозділи включають до складу економічних служб підприємства?
6. Що містить Положення про службу на підприємстві?
7. Назвіть складові елементи посадової інструкції фахівця.
8. Якими документами регламентуються договірні відносини на підприємстві?
9. Розкрийте поняття "етика" і "ділова етика".
10. Які основні моральні обов'язки підприємства?

### **Змістовий модуль 2**

#### **Бюджетне управління у бізнес-структурах**

##### **Тема 4. Система бюджетного управління у бізнес-структурах**

Сутність поняття "бюджет" та "бюджетування". Бюджетування як технологія управління економічною поведінкою бізнес-структур. Об'єкти й суб'єкти бюджетування.

Бюджетний процес і бюджетний цикл. Чинники, що впливають на бюджетний процес і тривалість бюджетного циклу. Основні етапи бюджетного процесу.

Види бюджетів підприємства за різними класифікаційними ознаками.

Основні цілі бюджетування. Завдання бюджетування. Основні складові системи бюджетування. Умови формування, впровадження та функціонування системи бюджетування.

Основні етапи розробки системи бюджетування.

##### **Рекомендована література:**

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик //Фінанси України. 2010. № 3. С. 97-109.
2. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
3. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. /А.М.Колосов, О.В.Коваленко, С.К.Кучеренко, В.Г.Бикова; за заг.ред. А.М.Колосова.

Старобільськ: Вид-во держ.закл."Луган.Нац.Ун-т імені Тараса Шевченка", 2015. 352с.

5. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. Харків: Фактор, 2005. 340 с.
6. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / О.Є. Кузьмін. К.: Кондор, 2007. 234 с.
7. Основи бюджетування: навч.метод.посіб. для самостійного вивчення дисципліни / за заг.ред.Л.П.Батенко. К.:КНЕУ, 2010.
8. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку/ уклад. В. Кузнєцов. Харків: Фактор, 2009. 416с.

### **Основні поняття і терміни**

- Бюджет
- Бюджетування
- Операційні бюджети
- Фінансові бюджети
- Майстер бюджет
- Бюджетний процес
- Бюджетний цикл
- Система бюджетування

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність та значення бюджетування; назвіть об'єкти бюджетування.
2. Що таке бюджетний процес і бюджетний цикл?
3. Які фактори впливають на бюджетний процес і тривалість бюджетного циклу?
4. Охарактеризуйте основні етапи бюджетного процесу.
5. Назвіть види бюджетів за різними класифікаційними ознаками.
6. Які бюджети входять до складу операційних бюджетів? Фінансових? Майстер-бюджету?
7. Які функції та завдання бюджетування?
8. Назвіть основні складові системи бюджетування.
9. Які умови формування, впровадження й функціонування системи бюджетування?
10. Які кроки передбачає розробка системи бюджетування компанії?

## Тема 5. Організація бюджетного управління підприємства

Сутність та значення фінансової структури підприємства. Основні групи структурних підрозділів: центри фінансової відповідальності і центри фінансового обліку; місця виникнення витрат. Критерії виокремлення структурних підрозділів.

Алгоритм розробки фінансової структури підприємства.

Бюджетний регламент. Бюджетний довідник. Загальна структура бюджетного довідника.

Розробка "Положення про фінансову структуру".

### Рекомендована література:

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик //Фінанси України. 2010. № 3. С. 97-109.
2. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
3. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. /А.М.Колосов, О.В.Коваленко, С.К.Кучеренко, В.Г.Бикова; за заг.ред. А.М.Колосова. Старобільськ: Вид-во держ.закл."Луган.Нац.Ун-т імені Тараса Шевченка", 2015. 352с.
5. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. Харків: Фактор, 2005. 340 с.
6. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / О.Є. Кузьмін. К.: Кондор, 2007. 234 с.
7. Основи бюджетування: навч.метод.посіб. для самостійного вивчення дисципліни / за заг.ред.Л.П.Батенко. К.:КНЕУ, 2010.
8. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку/ уклад. В. Кузнєцов. Харків: Фактор, 2009. 416с

### Основні поняття і терміни

- Фінансова структура
- Центр фінансової відповідальності (ЦФВ)
- Центр фінансового обліку (ЦФО)
- Місце виникнення витрат (МВВ)
- Центр витрат
- Центр доходу
- Центр маржинального доходу
- Центр прибутку
- Центр інвестицій

- Центр венчурного бізнесу
- Положення про фінансову структуру

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення фінансової структури підприємства.
2. Для яких цілей використовується фінансова структура компанії?
3. Які фактори впливають на формування фінансової структури?
4. Які три групи структурних підрозділів виокремлюють у фінансовій структурі підприємства?
5. Охарактеризуйте центри фінансової відповідальності.
6. Наведіть приклади типів ЦФВ, ЦФО, МВВ.
7. Назвіть критерії виокремлення ЦФВ з існуючої структури підприємства.
8. Опишіть основні етапи процесу розробки фінансової структури.
9. Які основні регламентуючі документи на підприємстві?
10. Що визначає бюджетний регламент?

### **Тема 6. Технологія формування операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат**

Поняття та склад операційних бюджетів. Етапи та послідовність розрахунку операційних бюджетів підприємства. Методи обчислення виробничої та повної собівартості продукції.

Формат і структура бюджету доходів і витрат підприємства.

Бюджет продажів. Бюджет виробництва. Бюджет прямих витрат на сировину й матеріали. Бюджет прямих витрат на оплату праці. Бюджет загальновиробничих витрат. Бюджет комерційних витрат. Бюджет адміністративних витрат.

Бюджет доходів і витрат. Загальні вимоги до розробки бюджету доходів і витрат підприємства. Методика планування прибутку від операційної діяльності.

Аналіз чутливості прибутку.

Методика оцінювання виконання операційних бюджетів за відхиленнями.

### **Рекомендована література:**

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик //Фінанси України. 2010. № 3. С. 97-109.
2. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
3. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. /А.М.Колосов, О.В.Коваленко, С.К.Кучеренко, В.Г.Бикова; за заг.ред. А.М.Колосова.

Старобільськ: Вид-во держ.закл."Луган.Нац.Ун-т імені Тараса Шевченка", 2015. 352с.

5. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. Харків: Фактор, 2005. 340 с.
6. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / О.Є. Кузьмін. К.: Кондор, 2007. 234 с.
7. Основи бюджетування: навч.метод.посіб. для самостійного вивчення дисципліни / за заг.ред.Л.П.Батенко. К.:КНЕУ, 2010.
8. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку/ уклад. В. Кузнєцов. Харків: Фактор, 2009. 416с

### **Основні поняття і терміни**

- Бюджет продажів
- Бюджет виробництва
- Бюджет прямих витрат на сировину і матеріали
- Бюджет прямих витрат на оплату праці
- Бюджет загальновиробничих витрат
- Бюджет адміністративних витрат
- Бюджет доходів і витрат
- Бюджетний контроль
- Звіт про виконання бюджету
- Маржинальний дохід
- Рентабельність продажів

### **Питання для самоконтролю**

1. Опишіть послідовність розробки операційних бюджетів.
2. Які центри відповідальності підприємства залучені до підготовки операційних бюджетів?
3. Назвіть основні класифікації витрат.
4. Розрахуйте точку беззбитковості аналітичним і графічним методами.
5. Як визначається повна собівартість продукції?
6. Назвіть основні показники бюджету продажів.
7. Охарактеризуйте основні статті бюджету виробництва.
8. Як формується бюджет комерційних витрат?
9. Опишіть бюджети прямих витрат, особливості їх розробки.
10. Які показники ілюструють аналіз чутливості прибутку на основі бюджету доходів і витрат?

## **Тема 7. Управління грошовими потоками підприємства на основі бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу**

Призначення та роль ключових фінансових бюджетів у діяльності підприємства.

Мета розробки бюджету руху грошових коштів підприємства. Чистий грошовий потік.

Інформаційна база для розрахунку планового та фактичного бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу підприємства.

Структура надходження та витрачання грошових коштів від основної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

Сутнісна характеристика прогнозного бухгалтерського балансу, його призначення. Класифікація активів і пасивів підприємства. Взаємозв'язок між операційними і фінансовими бюджетами з прогнозним балансом.

Технологія складання прогнозного бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу підприємства.

Регламент формування, аналізу виконання та корегування бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу підприємства.

### **Рекомендована література:**

1. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. К.: КНЕУ, 2006. 780с.
2. Водолазька О.А. Грошові потоки підприємства: принципи та методи управління. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №6(23). С.593-598.
3. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Вербта та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Лігоненко Л.О. Управління грошовими потоками: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2005. 255с.
6. Мордовцев О.С., Лисицький М.С. Методичний підхід до організації управління грошовими потоками промислового підприємства / Вісник НТУ "ХП". 2018. №37.
7. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств [текст]: підручник / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. К.: "Центр учбової літератури", 2013. 504с.
8. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.

### **Основні поняття і терміни**

- Бюджет руху грошових коштів
- Чистий грошовий потік

- Прямий метод визначення грошових потоків
- Непрямий метод визначення грошових потоків
- Графік погашення кредиторської заборгованості
- Прогнозний баланс
- Актив балансу
- Пасив балансу

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття «грошовий потік». Як класифікують грошові потоки?
2. Розкрийте сутність та призначення бюджету руху грошових коштів.
3. Назвіть головне джерело інформації для розробки бюджету руху грошових коштів.
4. Окресліть основні підходи для розробки бюджету руху грошових коштів.
5. Охарактеризуйте грошові надходження й видатки від основної, інвестиційної та фінансової діяльності.
6. Яка методика складання платіжного календаря надходження грошових коштів від дебіторів?
7. Проаналізуйте алгоритм розробки бюджету руху грошових коштів.
8. Яка мета складання прогнозного балансу?
9. Розкрийте зміст основних розділів прогнозного балансу.
10. Поясніть, як узгоджуються основні операційні та фінансові бюджети з прогнозним балансом підприємства.

### **Тема 8. Інформаційне забезпечення бюджетного управління**

Сутність та основні положення облікової політики підприємства. Основні принципи автоматизації бюджетування залежно від існуючої на підприємстві облікової політики.

Базові характеристики програмних продуктів.

Основні підходи до автоматизації бюджетування на підприємстві.

### **Рекомендована література:**

1. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
2. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг.ред. Н.М. Євдокимової. К.:КНЕУ, 2011. 327с.
3. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А.М. Колосов, О.В. Коваленко, С.К. Кучеренко, В.Г. Бикова; за заг.ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ.закл. "Луган.Нац.Ун-т імені Тараса Шевченка", 2015. 352с.



4. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.

### **Основні поняття і терміни**

- Автоматизація бюджетування
- Облікова політика підприємства
- Автоматизована система управління підприємством
- АСУП "Галактика"

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте значення автоматизації бюджетування на підприємстві.
2. В чому суть облікової політики підприємства?
3. Яким вимогам повинно відповідати програмне забезпечення для автоматизації бюджетування?
4. Які проблеми впровадження автоматизованої системи бюджетування на вітчизняних підприємствах?
5. Від чого залежить специфіка автоматизації бюджетування?
6. Окресліть основні підходи до автоматизації бюджетування.
7. Порівняйте функціональні можливості програмних продуктів автоматизації бюджетування.
8. Обґрунтуйте впровадження різних за функціональними можливостями комп'ютерних програм на різних типах підприємств.
9. Опишіть модульну структуру АСУП "Галактика".
10. Чи дозволяє система "Галактика" порівняти показники планових і фактичних бюджетів?

## **Змістовий модуль 3**

### **Фінансове управління підприємством**

#### **Тема 9. Фінансова діагностика підприємства**

Фінансова діагностика як складова економічної діагностики. Поняття та завдання фінансової діагностики. Принципи побудови системи фінансового моніторингу. Основні етапи побудови системи фінансової діагностики.

Інформаційні потоки, що цікавлять основних користувачів фінансової інформації підприємства (власників, керівників, акціонерів, працівників, інвесторів, постачальників, банків, органів державного управління).

Найпоширеніші підходи, що застосовуються в процесі фінансового аналізу, діагностики чи моніторингу. Традиційні методики фінансової діагностики: методика агрегування; методика вертикального та горизонтального аналізу; коефіцієнтний аналіз; методики на основі інтегрованого оцінювання.

Структуризація фінансових показників. Алгоритм їх розрахунку.

Новітні методи фінансової діагностики.

### **Рекомендована література:**

1. Бланк І.О.Управління фінансами підприємств: підручник/ І.О. Бланк, Г.В.Ситник. К.: КНЕУ, 2006. 780с.
2. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
3. Данилків Х., Гембарська Н. Управління оборотним капіталом та джерела його фінансування /Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". №1.2022. С.81-93.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Економічне управління підприємством: навч. посіб. /А.М.Колосов, О.В.Коваленко, С.К.Кучеренко, В.Г.Бикова; за заг.ред. А.М.Колосова. Старобільськ: Вид-во держ.закл."Луган.Нац.Ун-т імені Тараса Шевченка", 2015. 352с.
6. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.

### **Основні поняття і терміни**

- Фінансова діагностика
- Фінансовий аналіз
- Фінансовий моніторинг
- Фінансовий цикл
- Операційний цикл
- Показники фінансової стійкості
- Показники ліквідності
- Показники ділової активності
- Показники майнового стану
- Горизонтальний аналіз
- Вертикальний аналіз

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте суть та принципи фінансової діагностики.
2. Визначте різницю між такими поняттями як "фінансовий аналіз", "фінансовий моніторинг", "фінансова діагностика".
3. Опишіть інформаційні потоки, що цікавлять основних користувачів фінансової інформації суб'єктів господарювання.
4. Назвіть традиційні методи фінансової діагностики.
5. Охарактеризуйте особливості аналізу складу, структури та динаміки майна підприємства.

6. Які показники використовують для аналізу ліквідності?
7. З допомогою яких показників проводять аналіз фінансової стійкості підприємства?
8. Назвіть показники ділової активності та методика їх розрахунку.
9. Поясніть, за яких умов може бути застосований інструментарій нечітких множин і статистичного аналізу для моделювання допустимих меж фінансових показників.
10. Які напрями розвитку новітніх методик фінансової діагностики?

### **Тема 10. Управління робочим капіталом**

Сутність понять "робочий капітал", "оборотний капітал", "оборотні активи", "оборотні кошти", "чистий оборотний капітал".

Роль і значення робочого капіталу в забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Структура робочого капіталу компанії (за НСБО). Чинники впливу на розмір і структуру робочого капіталу.

Визначення виробничого, операційного та фінансового циклів підприємства.

Сутність та види запасів. Визначення потреби в запасах та обґрунтування їх розміру. Контроль за станом запасів: ABC – метод. Оптимізація рівня запасів. Технологія управління запасами "just in time".

Сутність та типи дебіторської заборгованості. Система управління дебіторською заборгованістю.

Формування кредитної політики підприємства.

Сутність ідеальної, консервативної, компромісної та агресивної моделей фінансування оборотного капіталу та передумов їх застосування.

### **Рекомендована література:**

1. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. К.: КНЕУ, 2006. 780с.
2. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
3. Данилків Х., Гембарська Н. Управління оборотним капіталом та джерела його фінансування / Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". №1.2022. С.81-93.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг.ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А.М. Колосов, О.В. Коваленко, С.К. Кучеренко, В.Г. Бикова; за заг.ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. "Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка", 2015. 352с.
6. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.

## Основні поняття і терміни

- Оборотний капітал
- Робочий капітал
- Оборотні кошти
- Оборотні активи
- Операційний цикл підприємства
- Виробничий цикл підприємства
- Фінансовий цикл підприємства
- Дебіторська заборгованість
- Модель фінансування оборотного капіталу
  - Ідеальна
  - Консервативна
  - Компромісна
  - Агресивна

## Питання для самоконтролю

1. Розкрийте суть та значення робочого капіталу підприємства.
2. Які фактори впливають на розмір робочого капіталу?
3. Окресліть завдання управління робочим капіталом підприємства.
4. Обґрунтуйте вплив виробничого, операційного та фінансового циклів на величину оборотних активів та робочого капіталу.
5. Які основні завдання управління запасами?
6. В чому суть ABC-методу?
7. Як розраховується оптимальний розмір замовлення?
8. Дайте визначення дебіторської заборгованості. Назвіть види дебіторської заборгованості.
9. Охарактеризуйте систему управління дебіторською заборгованістю.
10. Окресліть відмінності ідеальної, агресивної, консервативної та компромісної моделей фінансування оборотних активів.

## Тема 11. Управління інвестиційним портфелем підприємства

Сутність та класифікація інвестиційних портфелів. Принципи та етапи формування інвестиційного портфеля підприємства.

Порядок портфельного інвестування в межах напрямів діяльності підприємства.

Особливості оптимізації портфеля реальних інвестицій для випадків відповідно неподільних і подільних проектів.

Вибір портфеля цінних паперів.

### **Рекомендована література:**

1. Боярко І.М., Гриценко Л.Л. Інвестиційний аналіз: Навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 400с.
2. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
3. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: Навч. посіб. 2-е вид. К.: Каравела, 2008. 432 с.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг.ред. Н.М. Євдокимової. К.:КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Непочатенко О.О.Фінанси підприємств [текст]: підручник / О.О. Непочатенко, Н.Ю.Мельничук. К.: "Центр учбової літератури", 2013. 504с.
6. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.

### **Основні поняття і терміни**

- Інвестиційний портфель
- Портфель цінних паперів
- Принципи єдності (цілісності) інвестиційного портфеля
- Ризик бізнес-портфеля
- Ризик портфеля фінансових інвестицій
- Портфель зростання
- Портфель доходу
- Консервативний портфель
- Ефективний портфель фінансових інвестицій

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття "інвестиційний портфель".
2. Охарактеризуйте види інвестиційних портфелів.
3. Назвіть основні критерії формування портфелів цінних паперів.
4. За якою класифікаційною ознакою виділяють портфель зростання, портфель доходу і консервативний портфель?
5. Окресліть найважливіші принципи формування портфеля інвестицій підприємства.
6. Розкрийте зміст основних етапів розробки інвестиційного портфеля підприємства.
7. У чому полягає суть принципу єдності (цілісності) в контексті оцінювання ефективності портфеля інвестиційних проектів?
8. Що передбачає раціональний підхід до оптимізації портфеля інвестицій?
9. Обґрунтуйте внесок Г. Марковіца в теорію портфельних фінансових інвестицій.
- 10.Що являє собою однофакторна модель ризику капіталів І. Шарпа?

## **Тема 12. Стратегічне та операційне управління фінансуванням діяльності підприємства**

Сутність та структура джерел фінансування підприємства.

Основні форми власного капіталу підприємства. Головні завдання управління власним капіталом.

Основні етапи формування ефективної політики управління фінансовими ресурсами підприємства.

Головна мета та етапи розроблення емісійної політики.

Основні підходи та моделі формування структури капіталу підприємства.

Принципи та етапи формування дивідендної політики підприємства. Головні теоретичні підходи та види дивідендної політики.

### **Рекомендована література:**

1. Боярко І.М., Гриценко Л.Л. Інвестиційний аналіз: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 400с.
2. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.
3. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: Навч. посіб. 2-е вид. К.: Каравела, 2008. 432 с.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
5. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств [текст]: підручник / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. К.: "Центр учбової літератури", 2013. 504с.
6. Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.

### **Основні поняття і терміни**

- Вартість капіталу
- Власний капітал
- Залучений капітал
- Оптимальна структура капіталу
- Дивідендна політика:
  - Консервативна
  - Помірна
  - Агресивна

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте основні джерела фінансування підприємства.
2. Назвіть форми власного капіталу підприємства.

3. З'ясуйте зміст та етапи формування політики управління фінансовими ресурсами підприємства.
4. Дайте характеристику основних етапів розробки емісійної політики.
5. Які основні фінансові інструменти залучення коштів із зовнішніх джерел?
6. Які фактори впливають на вартість капіталу?
7. Назвіть моделі розрахунку вартості власного капіталу та залученого капіталу.
8. Що передбачає оптимальна структура капіталу?
9. З'ясуйте етапи розроблення дивідендної політики підприємства.
10. Охарактеризуйте види дивідендної політики бізнес-структур.

### **Перелік тем наукових рефератів**

1. Системна характеристика економічного управління підприємством.
2. Система економічного управління та економічний порядок на підприємстві.
3. Контролінг як інструмент управління підприємством.
4. Аналіз беззбитковості і цільове планування прибутку (CVP-аналіз).
5. Класифікація витрат і основні методи їх аналізу.
6. Збалансована система показників, її завдання.
7. Фінансова структура підприємства та алгоритм її формування.
8. Фінансова стратегія як основа фінансового менеджменту.
9. Аналітичне забезпечення фінансового планування на підприємстві.
10. Система бюджетування підприємства: завдання і принципи формування.
11. Стратегічне бюджетування: суть, значення, особливості.
12. Технологія розробки річного бюджету виробничого підприємства.
13. Особливості розробки річного бюджету компанії і характеристика основних бюджетів.
14. Контроль за виконанням бюджету компанії і система стимулювання.
15. Алгоритм побудови системи місячного бюджетування торговельного підприємства.
16. Основні етапи формування системи поточного бюджету.
17. Аналіз ризиків поточної діяльності підприємства в системі бюджетування.
18. Особливості розробки операційних бюджетів в малому бізнесі.
19. Сучасні моделі бюджетного управління підприємницькими структурами.
20. Види операційних бюджетів та їх особливості.
21. Бюджет доходів і витрат: особливості та порядок формування доходної та видаткової частин.
22. Застосування комп'ютеризації в системі інформаційного забезпечення бюджетного управління.
23. Сучасні методики оцінювання фінансового стану підприємства.
24. Бенчмаркінгові інструменти фінансової діагностики підприємства.

25. Власний капітал підприємства: суть, структура джерела формування.
26. Шляхи удосконалення управління власним капіталом підприємства.
27. Управління чистим оборотним капіталом підприємства в сучасних умовах.
28. Аналіз показників ефективності використання оборотних коштів підприємства.
29. Управління запасами підприємства.
30. Система управління дебіторською заборгованістю.
31. Шляхи оптимізації грошових потоків підприємства.
32. Сучасні методичні підходи до оцінки грошових потоків підприємства.
33. Особливості управління інвестиційним портфелем підприємства.
34. Етичні аспекти корпоративної поведінки в процесі ведення бізнесу.
35. Методи підвищення етичного рівня бізнес-організації.

Реферат має складатися з таких структурних елементів:

- титульна сторінка;
- зміст;
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- список використаних джерел.

Зміст подають на початку реферату з найменуванням та номерами початкових сторінок вступу, висновків, списку використаних джерел, розділів, підрозділів і пунктів (якщо вони мають назву).

У вступі потрібно обґрунтувати актуальність теми, висвітлити її місце та роль серед інших економічних проблематик та вказати науковців, які займалися даною проблематикою.

Наприкінці роботи студент повинен зробити загальні висновки: узагальнити досліджені аспекти даної проблеми, підвести підсумки своєї роботи, визначити значення досліджуваної теми для практичного використання на підприємстві.

Усі розділи реферату від вступу до закінчення повинні бути зв'язані між собою, доповнювати і поглиблювати один одного.

Список використаних джерел повинен налічувати не менше 15 найменувань.

Презентація до наукового реферату має містити титульний слайд, де вказано тему, прізвище, ім'я, по батькові, групу; 7-12 основних слайдів по темі, висновки, завершальний слайд. Презентація може бути виконана у ілюстраторах PowerPoint, Canva тощо.

Захист наукового реферату проходить з презентацією у вигляді доповіді з висновками студента по темі. Тривалість доповіді 10-12 хв.



## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. *Операційна діяльність підприємства - це:*

- а) основний вид діяльності підприємства;
- б) діяльність, пов'язана з реалізацією ОВЗ підприємства;
- в) діяльність, пов'язана з модернізацією і розширенням виробництва.

2. *До основних методів економічного управління операційною діяльністю підприємства відносять:*

- а) фінансову діагностику;
- б) вибір структури капіталу;
- в) планування прибутку;
- г) прогнозування грошових потоків;
- д) бюджетування та контроль.

3. *Точка беззбитковості – це:*

- а) обсяг виробництва (або продажу), за якого підприємство не отримує прибутків, але й не несе збитків;
- б) обсяг виробництва (або продажу), який забезпечується наявними запасами сировини та матеріалів;
- в) обсяг фінансових ресурсів, які необхідні для покриття сукупної кредиторської заборгованості;
- г) річний обсяг виробництва (або продажу).

4. *Бюджетне управління - це:*

- а) система оперативного управління підприємством через центри фінансової відповідальності, яка дозволяє досягати намічених цілей шляхом найбільш ефективного управління ресурсами;
- б) система стратегічного управління підприємством, яка дозволяє досягти намічених цілей шляхом найбільш ефективного управління економічними ресурсами;
- в) управління процесами створення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів підприємства;
- г) немає правильної відповіді.

5. *Бюджетування як метод управління дозволяє:*

- а) формувати й корегувати стратегічні плани та наміри керівництва через відображення планових і фактичних результатів діяльності компанії;
- б) управляти комерційною діяльністю в частині більш глибокого вивчення ринків і перспектив збуту для побудови прогнозів продажів;
- в) здійснювати контроль за плановим і фактичним рівнем витрат;
- г) всі відповіді правильні.

6. *Бюджетування - це:*

- а) технологія фінансового управління;
- б) процес розробки бюджетів відповідно до цілей і завдань оперативного планування;
- в) система узгодженого управління підрозділами компанії;
- г) система розподілу ресурсів між підрозділами компанії;
- д) усі відповіді правильні.

7. *Об'єктами бюджетування можуть бути:*

- а) компанія в цілому (холдинг або підприємство);
- б) центри фінансової відповідальності;
- в) сегмент ринку або група клієнтів;
- г) бізнес-процеси;
- д) усі відповіді правильні.

8. *Бюджет - це:*

- а) фінансовий документ, який забезпечує планування та облік результатів господарської діяльності;
- б) план діяльності підприємства, складений в натуральних та вартісних показниках, який визначає потребу підприємства в ресурсах, необхідних для отримання бажаних доходів;
- в) інструмент планування, координації та контролю;
- г) усі відповіді правильні.

9. *Бюджетний цикл розглядається як:*

- а) визначена в часі сукупність послідовних дій суб'єктів бюджетування розробки бюджетів, оперативного контролю та аналізу їх виконання, також перегляду та корегування окремих статей бюджетів, що повторюється з певною періодичністю;
- б) процес формування, контролю, оцінювання виконання і, в разі необхідності, перегляду бюджетів;
- в) немає правильної відповіді.

10. *За змістом бюджету поділяються на:*

- а) основні, допоміжні, спеціальні;
- б) операційні, фінансові, майстер-бюджет;
- в) стратегічні, поточні, оперативні.

11. *До спеціальних бюджетів включають:*

- а) бюджет руху грошових коштів;
- б) бюджет доходів і витрат;
- в) бюджет модернізації чи технічної реконструкції виробництва;

- г) бюджет прямих витрат на оплату праці;
- д) бюджет виробництва.

12. *Фінансова структура підприємства -це:*

- а) набір бізнесів і (або) інших сфер фінансової відповідальності, розподілених між структурними підрозділами підприємства як об'єкта бюджетування і управлінського обліку;
- б) форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів;
- в) склад цехів, виробництв та інших виробничих підрозділів підприємства і взаємозв'язки між ними;
- г) комплекс цехів, господарств і служб підприємства, які забезпечують необхідні умови для нормального функціонування основного виробництва і всіх сфер діяльності підприємства.

13. *Фінансова структура підприємства використовується для:*

- а) визначення зон фінансової відповідальності підрозділів підприємства;
- б) обґрунтування завдань центрів обліку в управлінському обліку;
- в) розробки та консолідації бюджетів різних типів;
- г) усі відповіді правильні.

14. *У фінансовій структурі підприємства виділяють такі основні групи структурних підрозділів як:*

- а) центри фінансової відповідальності (ЦФВ);
- б) центри фінансового обліку (ЦФО);
- в) місця виникнення витрат (МВВ);
- г) усі відповіді правильні.

15. *Центр фінансової відповідальності - це:*

- а) структурний підрозділ, який повністю контролює ті чи інші напрями фінансової діяльності, самостійно приймає управлінські рішення в межах напрямів і несе повну відповідальність за виконання доведених йому планових фінансових завдань;
- б) структурний підрозділ, який здійснює облік встановлених для нього показників доходів і (або) витрат, але не відповідає за їх величину;
- в) структурні одиниці, в яких відбувається початкове споживання ресурсів і організуються планування, нормування та облік витрат з метою контролю та управління ними;
- г) немає правильної відповіді.

16. *Центр прибутку:*

- а) відповідає за витрати, які генеруються діяльністю центру (цех, склад, відділ постачання, бухгалтерія, охорона);
- б) відповідає за доходи, які забезпечують діяльність центру (відділ збуту, фірмовий магазин, оптовий склад);
- в) контролює доходи та витрати і відповідає за прибуток (підприємство, холдинг);
- г) відповідає як за прибуток, так і за інвестиції, напрями і обсяги інвестування, економічну доцільність інвестицій (підприємство, холдинг).

17. *Визначте помилкове твердження:*

- а) фінансова структура - це ієрархія центрів фінансової відповідальності, які взаємодіють між собою за допомогою бюджетів;
- б) центр фінансової відповідальності - сегмент діяльності підприємства, для якого встановлена особиста відповідальність менеджера за досягнення певних результатів;
- в) центр фінансової відповідальності - це структурний підрозділ, який здійснює облік установлених для нього показників доходів і (або) витрат, але не відповідає за їх величину;
- г) усі твердження правильні.

18. *Бюджетний регламент - це:*

- а) встановлений на підприємстві порядок складання, подання, узгодження, консолідації, аналізу й оцінювання виконання бюджетів різного виду й рівнів;
- б) постійно діюча група менеджерів, що займається ретельною перевіркою стратегічних і фінансових планів, дає рекомендації;
- в) постійно діюча група менеджерів, що описує структуру бюджетів і бюджетної інформації;
- г) немає правильної відповіді.

19. *У пасиві балансу відображається:*

- а) склад і структура майна підприємства;
- б) склад і структура джерел формування;
- в) склад витрат підприємства;
- г) вартість придбаних підприємством цінних паперів.

20. *Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує:*

- а) можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів;
- б) залежність підприємства від довгострокових зобов'язань;
- в) частину стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі;
- г) достатність оборотних коштів для погашення боргів протягом року.

21. *Визначте помилкове твердження:*

- а) коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) характеризує достатність оборотних коштів для погашення боргів протягом року;
- б) коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів;
- в) рентабельність продукції характеризує скільки прибутку припадає на одиницю витрат на виготовлення і реалізацію продукції;
- г) рентабельність власного капіталу визначає скільки чистого доходу припадає на одиницю власного капіталу.

22. *Бюджет руху грошових коштів - це:*

- а) кошторис очікуваних надходжень і виплат грошових коштів у процесі господарської діяльності підприємства за певний період;
- б) плановий документ, що відображає заборгованості підприємства на початок розрахункового періоду;
- в) фінансовий документ, у якому відображаються зобов'язання та власний капітал підприємства на певну дату;
- г) немає правильної відповіді.

23. *Чистий грошовий потік - це:*

- а) надходження грошових коштів у процесі господарської діяльності підприємства за певний період;
- б) вибуття грошових коштів у процесі господарської діяльності підприємств за певний період;
- в) різниця між надходженням і вибуттям грошових коштів у процесі господарської діяльності підприємства;
- г) немає правильної відповіді.

24. *До оборотних активів підприємства не включають:*

- а) нематеріальні активи;
- б) поточні фінансові інвестиції;
- в) дебіторську заборгованість;
- г) видатки майбутніх періодів.

25. *Про фінансову стійкість компанії свідчать показники:*

- а) коефіцієнт оборотності всіх активів, що використовуються; коефіцієнт оборотності поточних активів; тривалість обороту поточних активів;
- б) показник поточної ліквідності; показник „критичної оцінки”; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; тривалість погашення дебіторської заборгованості;

- в) коефіцієнт ефективності; термін окупності; чистий приведений прибуток; період окупності, рівень рентабельності;
- г) коефіцієнт автономії; коефіцієнт співвідношення власних і позичених коштів; коефіцієнт довгострокової заборгованості.

26. *Коефіцієнт, що характеризує співвідношення оборотних (поточних) активів і поточних зобов'язань, визначається як:*

- а) коефіцієнт покриття;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- г) коефіцієнт фінансової залежності.

27. *Сума власного оборотного капіталу визначається як:*

- а) різниця між сумою оборотних активів та сумою поточних зобов'язань;
- б) відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства;
- в) сума оборотних активів та витрат майбутніх періодів;
- г) різниця між сумою власного капіталу і сумою необоротних активів.

28. *Горизонтальний аналіз фінансових результатів передбачає визначення :*

- а) зміни фактичних показників фінансових результатів порівняно з плановими;
- б) зміни структури фінансових результатів;
- в) динаміки показників прибутку;
- г) виробничої собівартості одиниці продукції.

29. *Фінансова стійкість характеризується:*

- а) здатністю підприємства своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями;
- б) ефективністю господарської діяльності, прибутковістю інвестицій;
- в) таким станом фінансових ресурсів, який забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу, зберігаючи при цьому плато- і кредитоспроможність в умовах допустимого рівня ризику;
- г) наявністю грошей у касі та на розрахунковому рахунку.

30. *Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує:*

- а) забезпеченість заборгованості власними коштами;
- б) можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів;
- в) ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів;
- г) частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі.

31. *Коефіцієнт обігу матеріально-виробничих запасів - це:*

- а) відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріально-виробничих запасів;
- б) відношення вартості запасів до вартості оборотних засобів;
- в) відношення вартості запасів до суми активу балансу.

32. *Основні форми рефінансування дебіторської заборгованості:*

- а) факторинг;
- б) облік векселів, виданих покупцями продукції;
- в) форфейтинг;
- г) репутація покупця в діловому світі.

33. *Які з наведених тез характеризують теорію оптимізації портфеля інвестицій (Г.Марковіц):*

- а) систематичний ризик може бути мінімізований шляхом диверсифікації інвестиційного портфеля;
- б) зменшення несистематичного ризику портфеля інвестицій досягається за рахунок його диверсифікації;
- в) рішення щодо фінансування та інвестування повинні прийматися узгоджено;
- г) рівень заборгованості підприємства впливає на ціну залучення фінансових ресурсів?

34. *До джерел фінансування оборотних активів підприємства відносять:*

- а) власний капітал підприємства;
- б) довгостроковий фінансовий кредит;
- в) короткостроковий фінансовий кредит;
- г) комерційний кредит;
- д) внутрішню кредиторську заборгованість підприємства;
- е) усі відповіді правильні.

35. *Згідно з концепцією Марковіца інвестиційний портфель слід формувати за рахунок:*

- а) фінансових активів, прибутковість яких перебуває у прямій функціональній залежності;
- б) активів з максимальним кореляційним зв'язком;
- в) комбінації активів з мінімальним кореляційним зв'язком між рівнями їх рентабельності;
- г) активів із середнім рівнем рентабельності.

36. *До основних видів товарного кредиту належать:*

- а) кредит із відтермінуванням платежу за умовами контракту;
- б) кредит з оформленням заборгованості векселем;

- в) кредит за відкритим рахунком;
- г) кредит на визначену дату;
- д) кредит у формі консигнації.

37. *Структура капіталу підприємства -це:*

- а) співвідношення між різними елементами основних виробничих засобів;
- б) співвідношення між грошовими коштами підприємства в касі і на розрахунковому рахунку в банку;
- в) співвідношення власних і позичкових фінансових засобів, що використовуються у процесі господарської діяльності.

38. *Агресивний підхід до формування дивідендної політики :*

- а) політика стабільного рівня дивідендів;
- б) залишкова політика дивідендних виплат;
- в) політика постійного зростання величини дивідендів.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** На основі даних підприємства скласти плановий баланс ТОВ «Добробут » на 31.01.2023 р. Оцінити необхідність та обсяг додаткової короткострокової позики за результатами планової діяльності підприємства.

ТОВ «Добробут » на січень 2023 року має наступні прогнозні показники його господарської діяльності:

закупівля виробничих запасів планується на суму 750000 грн., з них оплата грошима до 31.01.23 р. буде зроблена тільки 50% вартості;

залишки комплектуючих елементів на складі наприкінці місяця складуть 25500 грн.;

продаж готової продукції буде зроблено на суму 2500000 (без ПДВ) з них 85% буде оплачено грошима до 31.01.23 р.

Плановані валові витрати складуть: амортизація – 3500 грн., оренда оплачена наприкінці минулого року на рік вперед і включається у витрати щомісяця, адміністративні витрати – 37500 грн. (виплати після 31.01.23 р.).

Податок на прибуток у плановому періоді складе 6500 грн., розмір чистого прибутку – 150000 грн. Наявна кредиторська заборгованість, нараховані зобов'язання та заборгованості перед бюджетом погашаються протягом місяця. Дебітори погашають свою заборгованість протягом місяця на половину. Баланс підприємства на початок місяця наведений у табл. 1.



Таблиця 1

## Початковий баланс підприємства, грн.

<b>АКТИВИ</b>	01.01.2023р.	<b>ПАСИВИ</b>	01.01.2023 р.
<i>Основні засоби</i>		<i>Власний капітал</i>	
Початкова вартість	21 2950,3	Статутний капітал	19 5000
Накопичена амортизація	1 2100,3	Нерозподілений прибуток	8 2420
Залишкова вартість	20 0850	<i>Довгострокові заборгованості</i>	
<i>Оборотні кошти</i>		Довгостроковий банківський кредит	13 0000
Кошти	14 5600	<i>Короткострокові заборгованості</i>	
Дебіторська заборгованість	31 2000	Кредиторська заборгованість	22 1000
Товарно-матеріальні засоби	3 5100	Нараховані зобов'язання	13 78000
Оренда приміщень	7 8000	Банківська позика	
<i>Активи, усього</i>	77 1550	Заборгованості по податку на прибуток	5330
		<i>Пасиви, усього</i>	77 1550

**Завдання 2.** Аналізуючи бюджетну архітектуру підприємства особлива увага приділяється визначенню структурних підрозділів, за якими закріплені операційні та фінансові бюджети. Бюджетна архітектура підприємства ТОВ "Добробут" представлена в табл. 1

Таблиця 1.

## Бюджетна архітектура підприємства ТОВ "Добробут"

Бюджети	Відділ маркетингу	Виробничий відділ	Відділ праці	Плановий відділ	Фінансовий відділ	Бюджетний відділ
Бюджет продажу						
План виробництва						
Бюджет прямих витрат сировини і матеріалів						
Бюджет прямих витрат на оплату праці						

Бюджет комерційних витрат						
Кошториси МВЗ						
Бюджет адміністративних витрат						
Бюджет доходів і витрат						
Бюджет руху коштів						
Податковий план						
Кредитний план та бюджет фінансових вкладень						
Прогноз інших доходів та витрат						

Визначте відповідальні; підтримуючі; узгоджуючі відділи та відділи для отримання інформації. При цьому використовуйте умовні позначення: В-відповідальність; П-підтримання; У-узгодження; І-отримання інформації.

**Завдання 3.** Складіть наступні бюджети підприємства для першого кварталу планового року: бюджет продажу (з графіком одержання грошей); бюджет виробництва; бюджет придбання матеріалів ( із графіком виплати грошей); бюджет витрат на оплату праці; бюджет комерційних та адміністративних витрат; бюджет коштів.

ТОВ "Металік " займається виробництвом металевих виробів. Виникла потреба у бюджетуванні діяльності підприємства.

Прогноз обсягів продажу металевих виробів представлений в табл.1

Таблиця 1

**Прогнозні обсяги реалізації ТОВ "Металік"**

Прогноз	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Металеві конструкції. шт.	20000	50000	30000	25000	15000
Ціна, грн	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0

Очікувані грошові надходження від продажу продукції ТОВ "Металік" складуть 70% на місяць продажу, 25% наступний місяць, 5% безнадійна дебіторська заборгованість.

Слід зазначити, що підприємство має дебіторську заборгованість у звітному періоді. Так, дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги ТОВ

"Металік" за грудень звітнього року складає 30000грн. При формуванні бюджету готової продукції необхідно враховувати резерви готової продукції на складі. Залишок товару ТОВ "Металік " на 31 грудня складає 4000шт. Планований залишок товару - 20% від продажів наступного місяця.

Матеріальні витрати, витрати на оплату праці та інші витрати на виробництво та реалізацію продукції представлені в таблицях 2,3, 4.

Таблиця 2

**Матеріальні витрати ТОВ "Металік"**

Показники	Значення	
Кількість матеріалу на одиницю продукції	5 кг	
Плановий кінцевий залишок сировини	10% від потреби наступного місяця	
Початковий запас матеріалу	13000кг	
Вартість матеріалу (за кг)	0,4 грн	
Рахунку до оплати на 31 грудня	12000 грн	
Виплачувані гроші за матеріали	50% на місяць продажу	50% на наступний місяць

Таблиця 3

**Витрати на оплату праці персоналу підприємства**

Показники	Значення
Виробництво однієї одиниці товару	0,05 год.
Кількість гарантованих годин на тиждень	40
Вартість однієї години роботи	10 грн
Кількість гарантованих робочих годин на місяць	1500
Вартість однієї понаднормової години	10

Таблиця 4

**Інші витрати ТОВ "Металік "(грн)**

Виробничі накладні витрати на одиницю товару	1
Постійні накладні витрати на місяць	50000
Включаючи амортизацію виробничого устаткування	20000
Змінні адміністративні та комерційні витрати на місяць	70000
Амортизація включена в постійні витрати	10000

Комерційний банк може надати кредит на умовах не більше 75000грн у квартал. Відсотки за кредит виплачуються в момент повернення основної частини боргу. Ставка відсотка за кредит 16% за рік. У січні ТОВ "Металік" повинно

виплатити дивіденди на суму 49000грн. Також ТОВ "Металік" планує закупівлю устаткування за наступним графіком грошових виплат: лютий - 143700грн; березень - 48300 грн.

На 1 січня баланс коштів складе 40000грн. Підприємство повинно підтримувати баланс коштів не нижче 30000грн.

**Завдання 4.** Визначити обсяги вхідних грошових потоків на підприємстві від фінансової діяльності за такими даними:

В результаті розміщення власних облігацій грошові надходження підприємства склали 500 тис. грн.

Водночас за даний період підприємство погасило банківський кредит на суму 250 тис.грн. В результаті емісії звичайних акцій на підприємство надійшло коштів на суму 400 тис.грн. З них на збільшення статутного капіталу спрямовано 300 тис.грн.; решту - на збільшення додаткового капіталу.

Обсяг виторгу від реалізації продукції становить 2 700 тис.грн ( у тому числі з ПДВ).

Підприємство отримало дивіденди від володіння корпоративними правами іншого підприємства на суму 80 тис.грн. , а також 80 тис.грн надійшло від продажу облігацій внутрішньої державної позики.

**Завдання 5.** Підприємці планують створити виробниче підприємство. З цією метою необхідно знайти і орендувати придатне приміщення, придбати офісне обладнання, меблі, господарський інвентар на суму 260 тис.грн; придбати виробниче обладнання та інструменти на суму 940 тис.грн.

Із розрахунку на умовну одиницю продукції одноразові матеріальні витрати, що відповідають нормі витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, складуть 240 грн., а інші подальші виробничі витрати - 62 грн. Інші витрати на виробництво розподіляються рівномірно протягом виробничого циклу, тривалість якого в середньому складе 2 дні.

Щоденний випуск продукції в середньому складе 180 умовних натуральних одиниць за оптовою ціною підприємства 500,0 грн. Ставка податку на додану вартість - 20%.

Матеріальні ресурси перебувають у різних видах виробничих запасів протягом 20 днів. Запас готової продукції на складі підприємства повинен бути розрахований приблизно на 5 діб. Комерційний кредит під чверть щоденної реалізації продукції передбачається, що братиметься покупцям продукції підприємства на 15 днів; сума орендної плати за використання приміщення складе 42 тис.грн. в місяць, а сформований резерв грошових коштів - 8 тис. грн.

Слід розрахувати загальну потребу в основному і оборотному капіталі, необхідному для початку підприємницької діяльності.

**Перелік питань для підготовки до іспиту з  
дисципліни "Економічне управління у бізнес-структурах"**

1. Поняття економічного управління підприємством, суб'єкти, об'єкти.
2. Основні завдання економічного управління у бізнес-структурах.
3. Системна характеристика підприємства.
4. Загальна послідовність і зміст процедур прийняття рішень у системі економічного управління підприємством.
5. Системний підхід до управління.
6. Організація мотивування й регулювання в системі економічного управління підприємством.
7. Основні положення процесного підходу до управління.
8. Поняття бізнес-процесів, їх класифікація.
9. Характеристика моделі економічного управління "витрати-обсяг-прибуток" (CVP).
10. Аналіз беззбитковості. Розрахунок точки беззбитковості.
11. Поняття та класифікація витрат підприємства.
12. Суть, завдання та види контролінгу.
13. Збалансована система показників: її характеристика.
14. Сутність бюджетування. Бюджетування як метод управління.
15. Функції, цілі та завдання бюджетування.
16. Об'єкти й суб'єкти бюджетування. Бюджетний цикл.
17. Бюджетний процес. Основні етапи бюджетного процесу.
18. Основні принципи та етапи розробки системи бюджетування.
19. Види бюджетів підприємства за різними класифікаційними ознаками.
20. Сутність та значення фінансової структури підприємства. Основні групи структурних підрозділів.
21. Процес формування фінансової структури підприємства.
22. Регламентна документація на підприємстві.
23. Поняття та види операційних бюджетів.
24. Етапи та послідовність розрахунку операційних бюджетів.
25. Бюджет продажів, його показники.
26. Бюджет виробництва, алгоритм розробки.
27. Бюджет витрат підприємства, його показники.
28. Бюджет прямих витрат на оплату праці. Алгоритм розрахунку.
29. Розрахунок показників бюджету загальноновиробничих витрат.
30. Бюджет комерційних витрат. Алгоритм розробки.
31. Формат і структура бюджету доходів і витрат підприємства.
32. Аналіз та оцінювання виконання операційних бюджетів.
33. Призначення та роль ключових фінансових бюджетів.

34. Бюджет руху грошових коштів: сутнісна характеристика, особливості розробки.
35. Зміст та методика складання звіту про рух грошових коштів.
36. Прогнозний бухгалтерський баланс: сутнісна характеристика, структура та особливості розроблення.
37. Суть та принципи управління робочим капіталом підприємства.
38. Сутність та види запасів. Визначення потреби в запасах.
39. Поняття та типи дебіторської заборгованості.
40. Система управління дебіторською заборгованістю.
41. Суть та структура оборотного капіталу.
42. Основні показники ефективності використання оборотних коштів та методика їх розрахунку.
43. Шляхи підвищення ефективності використання оборотних коштів.
44. Фінансування оборотних активів (ідеальна, консервативна, компромісна та агресивна моделі).
45. Структура капіталу підприємства. Фактори, що впливають на вартість капіталу.
46. Власний капітал підприємства, характеристика його складових.
47. Дивідендна політика підприємства.
48. Традиційні методики фінансової діагностики.
49. Показники оцінки майнового стану, показники ліквідності. Алгоритм їх розрахунку.
50. Показники фінансової стійкості, ділової активності. Алгоритм їх розрахунку.
51. Сутність та класифікація інвестиційних портфелів.
52. Принципи та етапи формування інвестиційного портфеля підприємства.
53. Структура джерел фінансування підприємства. Основні форми власного капіталу підприємства.
54. Основні підходи та моделі формування структури капіталу підприємства.
55. Методи етичного ведення бізнесу.

### **Література для вивчення дисципліни Базова**

1. Господарський кодекс України. Режим доступу: <http://zakon-rada.gov.ua>
2. Боярко І.М., Гриценко Л.Л. Інвестиційний аналіз: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 400с.
3. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: підручник/ І.О. Бланк, Г.В. Ситник. К.: КНЕУ, 2006. 780с.
4. Гончаров А.Б. Економічне управління підприємством: конспект лекцій / Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 368 с.

5. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування: Навч. посіб. 2-е вид. К.: Каравела, 2008. 432 с.
6. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / Н.М. Євдокимова, Л.П. Батенко, В.А. Верба та ін.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327 с.
7. Економічне управління підприємством: навч. посіб. /А.М.Колосов, О.В.Коваленко, С.К.Кучеренко, В.Г.Бикова; за заг.ред. А.М.Колосова. Старобільськ: Вид-во держ.закл."Луган.Нац.Ун-т імені Тараса Шевченка", 2015. 352с.
8. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. 2-ге вид.: Підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 520с.
9. Лігоненко Л,О. Управління грошовими потоками: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2005. 255с.
10. Лопатовська О.О., Гаєвська О.С. Ліквідність та платоспроможність в контексті фінансового управління діяльністю підприємства / Вісник ХНУ: Економічні науки. №1.2022. С.118-123.
11. Непочатенко О.О.Фінанси підприємств [текст]: підручник / О.О. Непочатенко, Н.Ю.Мельничук. К.:"Центр учбової літератури", 2013. 504с.
12. Основи бюджетування: навч.метод.посіб. для самостійного вивчення дисципліни / за заг.ред.Л.П.Батенко. К.:КНЕУ, 2010.
13. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку/ уклад. В. Кузнєцов. Харків: Фактор, 2009. 416с.
14. Рузакова О.В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства/ Вісник ХНУ: Економічні науки. №2. 2022. С.7-13.
15. Фінансовий менеджмент: підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. К.:КНЕУ, 2008. 536 с.

#### Додаткова

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик //Фінанси України. 2010. № 3. С. 97-109.
2. Бутенко Д. С. Впровадження контролінгу на підприємстві в умовах нової парадигми менеджменту. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 60-64.
3. Водолазька О.А. Грошові потоки підприємства: принципи та методи управління. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №6(23). С.593-598.
4. Гаватюк Л.С., Пілат А.К.Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств/ Вісник ХНУ.2020.№2.С.47-50.
5. Данилків Х., Гембарська Н. Управління оборотним капіталом та джерела його фінансування /Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". №1.2022. С.81-93.
6. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. Харків: Фактор, 2005. 340 с.

7. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / О.Є. Кузьмін. К.: Кондор, 2007. 234 с.
8. Ладунка І.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством// Економіка і суспільство. 2017. №13.
9. Лігоненко Л.О., Молодоженя М.С. Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України // Проблеми економіки. №1.2014.С.65-71.
- 10.Мордовцев О.С., Лисицький М.С. Методичний підхід до організації управління грошовими потоками промислового підприємства /Вісник НТУ "ХП". 2018. №37.
- 11.Орехова А. І. Характеристика контролінгу на підприємствах України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2018. № 2. С. 64-71
- 12.Пучкова С.І. Методи підвищення етичного рівня бізнес-організації. Електронне видання "Ефективна економіка" [www.economy.nauka.ua](http://www.economy.nauka.ua) №12,2019
- 13.Тарасенко І.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНУТД, 2015. 360с.
- 14.Шергіна Л.А., Жемба А.Й, Савощенко О.О. Етичні аспекти корпоративної поведінки в процесі ведення бізнесу/ Вісник Хмельницького національного університету . №4. 2017. С.210-213.

#### **Інтернет-ресурси:**

1. Законодавство України: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України  
<http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Інтернет-портал для управлінців: <http://www.management.com.ua>
4. Сайт міністерства економіки України: <http://www.me.gov.ua>