

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ГРОШОВОГО ОБІГУ І КРЕДИТУ

**БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

ЛЬВІВ – 2024

Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання. Методичні вказівки до практичних та семінарських занять для першого (бакалаврського) освітнього ступеня для здобувачів спеціальності 072 “Фінанси, банківська справа та страхування”. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. – 28 с.

Укладач: **Бодаковський В. Ю.**, к.е.н., доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту

Рецензенти: **Крупка М.І.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту

Львівського національного університету імені Івана Франка

Кульчицький М.І., д.е.н., професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту

Львівського національного університету імені Івана Франка

Рекомендовано до друку кафедрою фінансів, грошового обігу і кредиту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка

Протокол № 6 від 22 січня 2024 р.

© Бодаковський В. Ю.

ЗМІСТ

Вступ

1. Програма навчальної дисципліни
2. Навчально-методичне забезпечення для самостійної роботи студентів
 - 2.1. Критерії оцінювання поточної роботи студентів
 - 2.2. Методичні рекомендації для самостійної роботи за темами та перелік рекомендованої літератури
 - 2.3. Індивідуальне навчально-дослідне завдання

ВСТУП

Мета: набуття та розвиток у студентів теоретичних знань та практичних навиків, необхідних для обґрунтування фінансових рішень в сфері управління суб'єктами господарювання. Досягнення цієї мети конкретизоване в окресленні таких цілей: висвітлення змісту категорій "фінансова діяльність", "фінансові ресурси підприємств", "фінансові плани підприємств"; розкриття особливостей управління підприємством, зокрема фінансового аналізу, планування, оподаткування, кредитування; надання студентам знань про завдання і методи складання бюджетів та використання їх в якості інструменту планування і контролю в поточній виробничо-комерційній діяльності підприємств, розвиток навичок з організації та управління фінансовими ресурсами підприємства.

Завдання:

- визначення сутності бюджетування на підприємстві і системи методологічного та інформаційного забезпечення фінансового управління суб'єкта господарювання;
- вивчення особливостей управління грошовими потоками на основі сформованої системи бюджетів;
- засвоєння методологічних основ формування операційних та фінансових бюджетів суб'єкта господарювання;
- формування знань про інструменти управління центрами фінансової відповідальності на підприємстві;
- ознайомлення з процедурою управління активами підприємства;
- оцінка системи управління вартістю і структурою капіталу підприємства;
- висвітлення методів управління інвестиційним бюджетом;
- оволодіння навичками зі складання бюджетів діяльності підприємства та формування належної організаційної структури;
- аналіз та застосування основних інструментів прогнозування та планування діяльності суб'єкта господарювання.

У результаті вивчення цього курсу студент повинен

знати: визначення категорії "бюджетування"; зміст поняття "фінансові ресурси підприємств"; джерела формування та напрями використання фінансових ресурсів підприємств; особливості формування та розподілу прибутку на підприємстві; методику аналізу фінансового стану підприємств; інформаційне забезпечення аналізу фінансового стану підприємств; методи фінансового планування на підприємстві; економічний зміст, задачі та принципи фінансового планування; методи фінансового планування; особливості організації фінансового планування на підприємстві; систему бюджетного управління на підприємстві; методику бюджетування на

підприємстві; організацію процесу бюджетування на підприємстві; особливості розробки бюджетів на підприємстві, теоретичну та методологічну базу, відповідну фахову термінологію, необхідну для оволодіння практикою фінансового управління на підприємстві;

вміти: планувати беззбитковість та стратегію розвитку підприємства; оперувати різними методами і прийомами аналізу сучасних проблем фінансово-господарської діяльності підприємств та знаходити шляхи їхнього вирішення; планувати виторг від реалізації продукції (робіт, послуг) на підприємстві; оцінювати ефективність використання оборотного капіталу на підприємстві; планувати прибуток підприємства та напрями його розподілу; визначати ефективність управління грошовими потоками підприємств; застосовувати на практиці знання щодо нормування оборотних коштів підприємств; застосовувати теоретичні знання для планування основних параметрів фінансової діяльності підприємств та оцінки фінансового стану; складати бізнес-план підприємства; розраховувати показники ліквідності та платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості, майнового стану та ділової активності на підприємстві; здійснювати бюджетування на підприємстві; визначати сутність та особливості фінансового планування на підприємстві; використовувати методи фінансового планування; вести організацію фінансового планування; визначати систему бюджетного управління на підприємстві; складати різні види бюджетів на підприємстві; володіти основами бюджетного планування на підприємстві; усвідомлювати сутність бюджетної організації та мотивації.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1

Загальні положення бюджетування діяльності суб'єктів господарювання

Тема 1. СУТНІСТЬ, СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Організація фінансового планування на підприємстві. Становлення фінансового планування в Україні в сучасних умовах. Види і зміст фінансових планів.

Сутність бюджетування діяльності суб'єкта господарювання. Об'єкти і суб'єкти фінансового управління. Фінансовий механізм в управлінні підприємством. Напрями фінансового управління. Внутрішні і зовнішні чинники прийняття фінансових рішень.

Функціональні обов'язки фінансового директора, фінансового аналітика та фінансового відділу.

Принципи організації фінансового управління на підприємстві. Стратегія і тактика управління фінансами підприємств.

Основні показники у фінансовому плануванні.

Тема 2. СТАНОВЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В УКРАЇНІ

Сутність та значення бюджету підприємства. Роль бюджетування у прийнятті управлінських рішень. Бюджетний період. Бюджетний цикл.

Інфраструктура бюджетного процесу. Аналітичний, обліковий, організаційний і програмно-технічні складові. Роль бюджетів у прийнятті фінансових рішень.

Поняття грошового потоку. Класифікація грошових потоків суб'єкта господарювання. Інструменти управління грошовими потоками підприємства. Необхідність управління грошовими потоками та принципи його організації. Політика управління грошовими потоками підприємства. Планування грошових потоків на підприємстві. Кількісна оцінка грошових потоків. Напрями і методи оптимізації руху грошових коштів підприємства.

Тема 3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Складові бюджетування. Алгоритм розробки методичних основ бюджетування. Рекомендації по складанню бюджетів витрат центрів відповідальності на плановий рік. Характеристика елементів бюджетування. Принципи побудови методології бюджетування на підприємстві.

Основні критерії та принципи побудови системи бюджетування. Методичний інструментарій оцінки фактора інфляції у фінансових

розрахунках. Методи консолідації в умовах фінансового планування на тактичному рівні. Сутність технології бюджетування за центрами фінансової відповідальності. Сутність технології бюджетування за видами діяльності. Сутність технології бюджетування за проектними напрямками.

Сутність бюджетного методу управління. Завдання бюджетування. Характеристика основних методів формування бюджетів. Механізм імплементації бюджетування в систему фінансового обліку суб'єкта господарювання.

Тема 4. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ФІН.СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Основи управління за центрами відповідальності. Імплементація центрів фінансової відповідальності в структуру суб'єкта господарювання. Типи центрів відповідальності та їх характеристика. Центр прибутку. Центр маржинального доходу. Центр витрат. Центр інвестицій. Центри фінансової відповідальності та їх трансформація залежно від величини підприємств, специфіки діяльності, галузі та стану фінансової системи країни. Особливості формування центрів фінансової відповідальності в Україні. Принципи та критерії формування центрів фінансової відповідальності.

Формування центрів фінансової відповідальності підприємства. Фінансова структура підприємства та її формування. Організаційна структура підприємства та її види. Механізм управління суб'єктом господарювання за центрами фінансової відповідальності.

Тема 5. РОЗРОБКА ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Основні принципи облікової політики. Розробка принципів обліку готової продукції і реалізації.

Розробка принципів формування собівартості продукції. Розробка принципів обліку майна. Розробка принципів обліку дебіторської/кредиторської заборгованості. Визначення методів розрахунку лімітів. Управління оборотними активами підприємства. Операційний цикл підприємства. Управління виробничими запасами та запасами готової продукції. Управління дебіторською заборгованістю. Управління грошовими активами. Фінансування оборотних активів підприємства. Показники фінансування оборотних активів підприємства.

Управління необоротними активами. Структура і особливості необоротних активів. Управління відновленням необоротних операційних активів. Фінансування необоротних операційних активів підприємства. Оцінка ефективності управління активами.

Організаційні основи облікової політики

Тема 6. РОЗРОБКА СИСТЕМИ БЮДЖЕТІВ

Бюджетна структура підприємства. Формування бюджетної системи на підприємстві. Принципи імплементації механізму управління прибутком в систему бюджетування суб'єкта господарювання.

Прибуток як об'єкт бюджетування. Джерела формування прибутку та їх відображення в бюджетній системі підприємства. Інструментарій управління прибутком через систему бюджетування. Тактика управління прибутком. Критерії організації управління прибутком підприємства.

Управління формуванням доходів та їх відображення в бюджетах підприємства.

Управління витратами підприємства за допомогою центрів фінансової відповідальності та бюджетів. Поріг рентабельності. Валова маржа. Ефект операційного (виробничого) важеля. Управління використанням прибутку. Роль податкового планування в управлінні прибутком. Розподіл прибутку серед власників підприємства та дивідендна політика. Капіталізація прибутку як форма його використання.

Тема 7. ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ У ВИРОБНИЦТВІ

Фінансовий і інвестиційний цикли у виробництві і галузеві особливості бюджетного процесу. Структура зведеного бюджету виробничого підприємства. Вибір тривалості бюджетного періоду. Типи бюджетів по ступеню тривалості. Поточне і стратегічне бюджетування в промисловості.

Сутність фінансового планування на підприємстві та його відмінність від бюджетування. Фінансове прогнозування на короткий та довгий період часу. Фінансове прогнозування в умовах невизначеності. Фінансове прогнозування в умовах фінансової кризи та глобальних потрясінь.

Стратегічне та тактичне фінансове планування на підприємстві. Фінансова стратегія. Фінансова тактика. Фінансове прогнозування. Матриці фінансової стратегії. Поточне фінансове планування. Бюджетування в управлінні підприємством. Управління за відхиленнями від фінансового плану.

Тема 8. РОЗРОБКА ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Види операційних бюджетів та їх особливості. Бюджет продажів. Бюджет виробництва. Бюджет прямих витрат на матеріали. Бюджет прямих витрат на оплату праці. Бюджет амортизаційних відрахувань. Бюджет витрат на збут. Бюджет управлінських (загально цехових) витрат. Бюджет податкових платежів. Бюджет виплат по фінансовій діяльності. Формування зведеного бюджету доходів і витрат.

Відображення витрат в операційних бюджетах. Етапи розрахунку витрат в операційних бюджетах. Адміністративні витрати та витрати на збут: вплив на достовірність операційних бюджетів. Взаємозв'язок операційних бюджетів з системою управління прибутком суб'єкта господарювання.

Тема 9. ЗМІСТ І ТЕХНОЛОГІЯ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВИХ БЮДЖЕТІВ

Види фінансових бюджетів та принципи їхньої побудови. Фінансові бюджети та їх характеристика. Сутність взаємозв'язку фінансових бюджетів з операційними бюджетами підприємства. Характеристика бюджету фінансування поточної діяльності. Характеристика бюджету капітальних вкладень та інвестиційного фінансування. Бюджет руху грошових коштів. Бюджет активів і пасивів (бюджет по балансовому листу). Капітальний бюджет. Організація фінансової роботи з виконання бюджетів.

Механізм збалансування структури капіталу підприємства за допомогою системи бюджетування. Механізм узгодження операційних та фінансових бюджетів. Механізм формування прогнозного бюджету підприємства на бюджетний період.

Тема 10. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА МОТИВАЦІЯ В БЮДЖЕТУВАННІ

Взаємозв'язок основної мети підприємства за мотивації персоналу. Система матеріального стимулювання як інтегральна частина бюджетування. Показники преміювання працівників окремих підрозділів та підприємства.

Ризики у фінансово-господарській діяльності суб'єктів господарювання. Умови виникнення ризиків, їх види та характеристика. Критерії прийняття управлінських фінансових рішень в умовах невизначеності.

Модель управління фінансовими ризиками. Чинники у системі параметрів моделі управління фінансовими ризиками. Кількісне вимірювання фінансових ризиків. Нейтралізація фінансових ризиків. Стратегія уникнення ризику. Страхування і хеджування як форми мінімізації ризиків. Диверсифікація як засіб зменшення величини фінансового ризику.

2.1. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПОТОЧНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Види робіт	Планові терміни виконання	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
Практичні заняття	Упродовж семестру	Виступ на семінарському (практичному) занятті; відповіді при усному та письмовому опитуванні, виконання практичних завдань	5 балів
Індивідуальні завдання	Упродовж семестру	Виконання індивідуальних завдань	10 балів
Модульні контрольні роботи	5-й і 10-й тиждень семестру	Виконання завдань модульної контрольної роботи	20 балів (2x10 балів)
Самостійна робота	Упродовж семестру	Виконання завдань самостійної роботи	10 балів

2.2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗА ТЕМАМИ ТА ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Тема 1. СУТНІСТЬ, СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На самостійне опрацювання питання:

1. Стратегія і тактика управління фінансами підприємств в Україні.
2. Функціональні обов'язки фінансового директора.
3. Фінансовий механізм та фінансовий відділ суб'єкта господарювання.
4. Напрями фінансового управління на малому підприємстві.
5. Напрями фінансового управління на середньому підприємстві.
6. Напрями фінансового управління на великому підприємстві.
7. Організаційне забезпечення системи бюджетування суб'єкта господарювання.
8. Система нормативно-правового забезпечення фінансового управління за допомогою бюджетування на підприємстві
9. Вимоги до інформаційного забезпечення бюджетування.
10. Використання зовнішньої і внутрішньої інформації у фінансовому управлінні.

Питання для самоперевірки

1. Наведіть визначення фінансового планування.
2. Назвіть основні принципи фінансового планування.
3. Охарактеризуйте етапи фінансового планування.
4. Які методи фінансового планування Вам відомі?
5. Які розділи містить баланс доходів та видатків?
6. Дайте визначення оперативного фінансового планування.
7. Що таке платіжний календар?
8. Дайте визначення касового плану.
9. Що таке податковий календар?
10. Які документи розробляються у процесі перспективного фінансового планування?
11. Дайте визначення фінансовій стратегії підприємства.

Тема 2. СТАНОВЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В УКРАЇНІ

На самостійне опрацювання питання:

1. Положення про бюджетування.
2. Положення про роботу фінансового директора.
3. Положення про фінансовий відділ.
4. Класифікація грошових потоків суб'єкта господарювання.

5. Прямий і непрямий методи розрахунку чистого грошового потоку підприємства.
6. Необхідність управління грошовими потоками та принципи його організації.
7. Планування грошових потоків на підприємстві.
8. Напрями і методи оптимізації руху грошових коштів підприємства.

Задачі

1. Визначте позитивний, негативний і чистий грошові потоки підприємства від інвестиційної та фінансової діяльності. Придбано основних засобів – 120 тис. грн. Отримана довгострокова фінансова позика – 80 тис. грн. Реалізовано обладнання – 90 тис. грн. Сума сплачених відсотків за кредитами – 32 тис. грн. Придбані цінні папери інших підприємств – 100 тис. грн. Отримані дивіденди від довгострокових фінансових інвестицій – 60 тис. грн. Виплачені дивіденди власникам підприємства – 123 тис. грн.
2. Визначте позитивний, негативний та чистий грошові потоки підприємства від операційної діяльності. Виручка від реалізації продукції – 1800 тис. грн. Матеріальні витрати – 620 тис. грн. Витрати на оплату праці – 390 тис. грн. Інші операційні витрати – 350 тис. грн. Дебіторська заборгованість – 38 тис. грн. Кредиторська заборгованість – 41 тис. грн. Сума ПДВ, сплачена підприємством, – 312 тис. грн.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення бюджетування.
2. Яке призначення бюджетування?
3. Які можливості отримує підприємство після впровадження бюджетування?
4. Назвіть переваги та недоліки бюджетування на підприємстві.
5. Що таке технологія бюджетування?
6. Дайте визначення організації бюджетування.
7. Які функції притаманні бюджетуванню?
8. Розкрийте принципи бюджетування.

Тема 3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На самостійне опрацювання питання:

1. Концепції бізнес-діагностики суб'єкта господарювання.
2. План-факт аналізу виконання бюджетів на підприємстві.

3. Методичний інструментарій оцінки фактору інфляції у бюджетуванні.
4. План-факт виконання бюджетів від парного періоду.
5. Особливості побудови аналітичного блоку бюджетування суб'єкта господарювання.
6. Фінансовий леверидж у бюджетування на підприємстві.
7. Методологія планування структури фінансових взаємовідносин на підприємстві.
8. Фінансова політика підприємства: специфіка та види.

Задачі

1. Підприємець обирає можливість вкладення 15000 грн. на п'ять років: (1) під 15% за умови нарахування складних відсотків і виплати одноразово; (2) під 19% за умови нарахування простих відсотків і виплати наприкінці кожного року. Розрахуйте прибутковість вкладення коштів і надайте рекомендації щодо їхнього ефективного використання.
2. Яку суму повинен покласти підприємець у банк на депозитний рахунок у поточний момент часу, якщо за процентної ставки 16% за умови нарахування складного процента через 3 роки він планує отримати 15000 грн.?

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення механізму бюджетного управління.
2. Назвіть основні недоліки існуючої структури управління.
3. Які етапи розробки системи бюджетного управління Вам відомі?
4. Охарактеризуйте чинники, що впливають на систему бюджетування підприємства.
5. Що таке архітектура бюджетної системи?
6. Назвіть компоненти бюджетування на підприємстві.
7. Охарактеризуйте плани та звіти бюджетної системи.
8. Які моделі бюджетного управління Вам відомі?
9. Розкрийте особливості моделі бюджетування окремих галузей господарської діяльності.

Тема 4. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ФІН.СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

На самостійне опрацювання питання:

1. Класифікація організаційних структур за величиною підприємства.
2. Особливості вибору фінансової структури суб'єкта господарювання в Україні.

3. Оптимізація бюджетних процесів за допомогою організаційної та фінансової структур підприємства.
4. Аналіз організаційної структури великих платників податків в Україні.
5. Оцінка якості фінансової структури великих підприємств України.
6. Особливості формування організаційної структури міжнародних бізнес-корпорацій.
7. Особливості формування фінансової структури міжнародних бізнес-корпорацій.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення фінансової структури підприємства.
2. Розкрийте основні розділи положення про фінансову структуру підприємства.
3. Які типи центрів фінансової відповідальності Вам відомі?
4. Охарактеризуйте діяльність центру доходів.
5. Розкрийте сутність центру витрат.
6. Які завдання виконують центри прибутку та інвестицій?
7. Назвіть критерії віднесення структурних підрозділів до типів центрів фінансової відповідальності.
8. Дайте визначення бюджетного регламенту.
9. Наведіть структуру бюджетного регламенту.
10. Які основні підходи до організації процесу бюджетування Вам відомі?

Тема 5. РОЗРОБКА ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

На самотійне опрацювання питання:

1. Роль облікової політики у формуванні якісної структури капіталу суб'єкта господарювання.
2. Види капіталу підприємства та їхня характеристика.
3. Форми функціонування власного капіталу та його обліку.
4. Управління емісією та обліком акцій.
5. Форми позикового капіталу підприємства.
6. Управління кредитними ресурсами та їх значення при формуванні облікової політики.
7. Стратегія відкачки капіталу та ліквідації.

Задачі

1. Ціна власного капіталу підприємства складає 25%. Величина власного капіталу на початок року 358 тис. грн., на кінець звітного року 438 тис.

грн. Визначте суму дивідендних виплат підприємства за користування акціонерним капіталом.

2. Розрахуйте ефект фінансового важеля (*ЕФВ*), якщо вартість власних коштів складає 20 тис. грн. На розширення виробництва фірма взяла кредит в сумі 40 тис. грн. під 12% річних. Прибуток фірми склав 15 тис. грн.
3. Прибуток фірми до сплати відсотків і податку складає 4400 грн. Вартість всіх її активів 25000 грн. Величина позичкового капіталу 15000 грн., фінансові витрати за користування ним складають 2400 грн. Розрахуйте рентабельність власних коштів і чистий прибуток фірми
4. Економічна рентабельність фірми 20%, ефект фінансового важеля на рівні 15%. Прибуток фірми складає 800 грн. Якою повинна бути норма розподілу прибутку, щоб внутрішні темпи росту фірми досягнули 15%?
5. Необоротні активи підприємства становлять 600 тис. грн.
Короткострокові активи — 700 тис. грн.
Власний капітал — 400 тис. грн.
Довгострокові зобов'язання — 350 тис. грн.
Поточні зобов'язання — 550 тис. грн.

Перевірити рівень виконання підприємством умов золотого правила фінансування. Розрахувати робочий капітал підприємства та зробити висновки.

6. Визначити планову потребу в капіталі наново створюваного підприємства, якщо прогнозні розрахунки дають таку інформацію:
 1. Затрати, пов'язані із заснуванням підприємства, — 5 тис. грн.
 2. Первісна вартість необхідної для виробництва планового обсягу продукції виробничої споруди — 1 млн грн.
 3. Придбання машин та обладнання — 500 тис. грн.
 4. Щоденні виплати на закупку сировини та матеріалів — 6 тис. грн.
 5. Середньоденні затрати на утримання персоналу — 10 тис. грн.
 6. Середньоденні затрати за іншими видами елементів затрат — 3 тис. грн.
 7. Середній період з моменту оплати вартості сировини та матеріалів до запуску їх у виробництво — 7 днів.
 8. Тривалість виробничого циклу — 3 дні.
 9. Середній термін зберігання готової продукції на складі — 5 днів.
 10. Збут готової продукції здійснюється з відстрочкою платежу у 10 днів.
7. Затрати на виробництво та реалізацію продукції в плановому кварталі становлять 8 млн грн, в т. ч.:
 - затрати на сировину і матеріали — 45 % усіх затрат;

- затрати на заробітну плату та нарахування на неї — 35 % усіх затрат;
- інші затрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, — 20 %.

Оплату сировини та матеріалів планується здійснювати на другий робочий день з дня оприбуткування їх на складі. Середній термін перебування виробничих запасів на складі — 2 дні. Тривалість виробництва продукції — 3 дні. Середній термін складування готової продукції — 5 днів. Підприємство планує відвантажувати готову продукцію з наданням відстрочок в її оплаті на 10 днів.

Фінансові служби підприємства повинні розрахувати плановий обсяг потреби підприємства в капіталі для фінансування оборотних активів у цілому та у розрізі окремих елементів затрат.

Тема 6. РОЗРОБКА СИСТЕМИ БЮДЖЕТІВ

На самостійне опрацювання питання:

1. Роль системи бюджетування у формуванні прибутку підприємства.
2. Джерела формування прибутку суб'єкта господарювання.
3. Тактика управління прибутком підприємства.
4. Критерії організації управління прибутком підприємства за допомогою системи бюджетування.
5. Капіталізація прибутку як форма його використання.

Задачі

1. Постійні і змінні витрати фірми перебувають у співвідношенні 2:3. Рентабельність продукції 12%. Прибуток фірми 750 грн. Обчисліть валову маржу і ефект виробничого важеля для фірми та охарактеризуйте їхні значення.
2. Визначте поріг рентабельності, якщо прибуток фірми складає 10 тис. грн., затрати на виробництво продукції 50 тис. грн., в т.ч. матеріальні витрати 17 тис. грн., амортизація основних засобів 5 тис. грн., оплата праці основних робітників 13 тис. грн., оплата праці адміністративно-управлінського і допоміжного персоналу 15 тис. грн.
3. Підприємство планує продавати ручки. Ціна закупівлі 60 коп. за одиницю, ціна продажу 90 коп. за ручку. Підприємство платить за місце на ринку і сплачує заробітну плату продавцю 300 грн. Скільки ручок треба продати, щоб досягти точки беззбитковості?
4. Постійні і змінні витрати фірми перебувають у співвідношенні 3:7 і разом складають $\frac{3}{4}$ виручки від реалізації продукції. Величина виручки від реалізації продукції становить 75000 грн. Обчисліть запас

фінансової стійкості (абсолютний і відносний показники) фірми та поясніть їх економічне значення.

Тема 7. ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ У ВИРОБНИЦТВІ

На самостійне опрацювання питання:

1. Фінансове прогнозування в системі бюджетування на підприємстві
2. Механізм формування фінансової тактики підприємства в умовах бюджетного процесу..
3. Бюджетування в управлінні підприємством в умовах антикризового функціонування.
4. Управління за відхиленнями від бюджетних показників суб'єкта господарювання.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення бюджетного планування.
2. У чому полягають переваги бюджетного планування на підприємстві?
3. Розкрийте принципи бюджетного планування за ознаками побудови.
4. Охарактеризуйте принципи бюджетного планування за функціональним призначенням.
5. Розкрийте принципи бюджетного планування змістовного наповнення.
6. Назвіть основні етапи реалізації бюджетного планування.
7. Дайте визначення методів бюджетного планування.
8. Охарактеризуйте методи бюджетного планування за порядком розробки бюджетів.
9. Як класифікуються методи бюджетного планування у залежності від рівня централізації управління на підприємствах?
10. Які методи бюджетного планування за способами розрахунку планових бюджетних показників Вам відомі?
11. Розкрийте методи бюджетного планування за вибором об'єктів.

Тема 8. РОЗРОБКА ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

На самостійне опрацювання питання:

1. Структура зведеного бюджету підприємства.
2. Види операційних бюджетів та їх особливості на підприємствах України.
3. Система планових норм та нормативів підприємства.

4. Бюджет продажів.
5. Зміст та завдання бюджету виробництва продукції.
6. План організаційно-технічного розвитку підприємства.
7. Планування підвищення ефективності виробництва.
8. Планування потреби в матеріал енергетичних ресурсах (матеріал технічному забезпеченні)
9. Бюджет прямих витрат на оплату праці.
10. Планування чисельності персоналу за категоріями.
11. Планування продуктивності праці.
12. Планування фонду оплати праці.
13. Планування витрат на виробництво продукції.
14. Суть і значення бізнес-планування.
15. Організаційно-виробничий план.
16. Особливості фінансового планування на підприємстві.
17. Бюджет витрат на збут.
18. Стратегія мінімізації витрат та стратегії диференціації
19. Стратегія фокусування: сфокусована мінімізація витрат, сфокусована диференціація.
20. Стратегія інновації.

Питання для самоперевірки

1. Що представляє собою бюджет продаж?
2. Охарактеризуйте бюджет виробництва.
3. Дайте визначення бюджету закупівлі матеріалів.
4. Розкрийте сутність бюджету витрат на оплату праці.
5. Дайте визначення бюджету доходів та видатків.
6. Охарактеризуйте бюджет руху грошових коштів.
7. Що таке прогнозний баланс?

Тема 9. ЗМІСТ І ТЕХНОЛОГІЯ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВИХ БЮДЖЕТІВ

На самостійне опрацювання питання:

1. Фінансовий тактичний і стратегічний план суб'єкта господарювання в Україні.
2. Консолідований фінансовий бюджет.
3. Фінансовий інвестиційний бюджет.
4. Фінансові результати як основний індикатор ефективності фінансових бюджетів.
5. Види фінансового управління підприємства та їх вплив на ефективність системи фінансових бюджетів.

Задачі

1. Фінансовим директором суб'єкта господарювання “Український торгівельний дім”, було запропоновано імплементувати систему бюджетування у першому кварталі з метою оперативного визначення потреби в грошових коштах, уникнення касових розривів та товаро-матеріальних запасів. На підставі вище визначеного необхідно сформувати бюджети для 2 кварталу бюджетного року: бюджет продаж з графіком (з графіком надходжень), бюджет закупок (з графіком виплат), бюджет витрат на оплату праці, бюджет комерційних та адміністративних витрат, бюджет грошових коштів від операційної діяльності.

Вихідні данні:

<i>Прогноз реалізації, шт.</i>	<i>Квітень</i>	<i>Травень</i>	<i>Червень</i>	<i>Липень</i>	<i>Ціна, грн.</i>
<i>Товар А</i>	14 000	22 000	16 000	14 000	11
<i>Товар Б</i>	9 000	45 000	16500	11 000	16
<i>Всього :</i>	23 000	67000	32 000	25 000	X
<i>Кількість відпрацьованих годин на місяць :</i>					
<i>Товар А</i>	675	950	720	680	X
<i>Товар Б</i>	500	1 080	584	510	X
<i>Очікувані грошові надходження :</i>					
<i>За фактом продажу – 70%; на наступний місяць – 25%; втрати – 5%.</i>					
<i>Дебіторська заборгованість за березень :</i>					
<i>Товар А</i>					45 000 грн.
<i>Товар Б</i>					22 000 грн.
<i>Залишок товарів на кінець березня :</i>					
<i>Товар А</i>					3 500 шт.
<i>Товар Б</i>					2 500 шт.
<i>Плануємий залишок товару від реалізації наступного місяця</i>					24%
<i>Ціна придбання :</i>					
<i>Товар А</i>					8грн./шт.
<i>Товар Б</i>					6 грн./шт.
<i>Рахунки до сплати на кінець березня :</i>					
<i>Товар А</i>					8 000 грн.
<i>Товар Б</i>					5 000 грн.
<i>Розрахунки з постачальниками :</i>					
<i>Відстрочка платежу на місяць в сумі</i>					45%
<i>Заробітна плата на одиницю реалізованої продукції :</i>					
<i>Товар А</i>					0,06 грн.
<i>Товар Б</i>					0,07 грн.
<i>Почасова заробітна плата :</i>					
<i>Вартість однієї години праці</i>					30 грн.
<i>Кількість гарантованих робочих годин на місяць</i>					840 годин.
<i>Вартість надурочної години праці</i>					50 грн.
<i>Операційні накладні витрати на одиницю товару</i>					10 грн.
<i>Постійні накладні витрати на місяць</i>					45 000 грн.
<i>в т.ч. амортизація обладнання</i>					9500 грн.
<i>Змінні адміністративні витрати та витрати на збут :</i>					

Товар А	0,4 грн./шт.
Товар Б	0,4 грн./шт.
Постійні адміністративні витрати та витрати на збут (за місяць) в т.ч. амортизація	80 000 грн. 21 000 грн.

2. Сформуванати прогнозний фінансовий план (бюджет) фінансового результату на 2024 рік для суб'єкта господарювання, яке надає консалтингові послуги за допомогою наступних даних:

Середня величина націнки при консалтинговому супроводі -	28%
Рентабельність реалізації при консалтингових послугах -	14%
Очікуваний чистий прибуток -	88 000,0 грн.
Податок на прибуток -	24 600,0 грн.

Фінансовий план (бюджет) фінансового результату на плановий рік

СТАТТЯ	Значення показника (визначити)
Виручка від реалізації продукції	
Податок на додану вартість	
Собівартість реалізованої продукції	
Валовий прибуток (збиток)	
Адміністративні витрати та витрати на збут	
Фінансові результати від операційної діяльності:	
- прибуток	
- збиток	
Податок на прибуток від звичайної діяльності	
Чистий прибуток (збиток)	

3. У таблиці наведено фактичні обсяги виручки від реалізації продукції підприємства протягом січня—травня. Зробити прогнозні розрахунки показника виручки від реалізації на червень методом експоненціального згладжування, якщо фактор згладжування становить 0,25.

Місяць	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Факт	15,0	16,0	17,5	17,0	18,0	
Прогноз	14,0					

4. Маржинальний прибуток на одиницю реалізованої продукції становить 5 грн; умовно змінні витрати на одиницю продукції дорівнюють 4 грн; умовно постійні витрати на виробництво товарної продукції — 600 тис. грн. Розрахувати величину виручки від реалізації та обсяг реалізації продукції в точці беззбитковості.

Тема 10. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА МОТИВАЦІЯ В БЮДЖЕТУВАННІ

На самостійне опрацювання питання:

1. Правові основи відповідальності співробітника фінансової служби підприємства.
2. Правові основи фінансової відповідальності фінансового директора.
3. Страхування фінансової відповідальності.
4. Умови виникнення ризиків, їхні види та характеристика.
5. Нейтралізація фінансових ризиків.
6. Диверсифікація як засіб зменшення величини фінансового ризику.
7. Корпоративні (портфельні) стратегії конкуренції: поняття стратегічної бізнес-одиниці.
8. Матриця Бостонської консалтингової групи.
9. Концепція життєвого циклу товару та її вплив на систему мотивації.
10. Стратегія диверсифікації: пов'язана і непов'язана диверсифікація.
11. Глобальні стратегії конкуренції: стратегія мінімізації витрат.
12. Глобальні стратегії конкуренції: стратегія диференціації.
13. Глобальні стратегії конкуренції: стратегія фокусування: сфокусована мінімізації витрат.
14. Глобальні стратегії конкуренції: стратегія інновації.
15. Глобальні стратегії конкуренції: стратегія швидкого реагування.
16. Глобальні стратегії конкуренції: "застрягти всередині" (stuck inside)
17. Стратегія швидкого (оперативного) реагування.
18. Стратегія «застрягти всередині» («stuck inside»).

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення бюджетної організації.
2. Що таке центри відповідальності на підприємстві?
3. Наведіть класифікацію центрів відповідальності на підприємстві.
4. Дайте визначення бюджетного комітету.
5. Які підходи до формування бюджетного комітету Вам відомі?
6. Що таке бюджетна мотивація?
7. Які ознаки притаманні бюджетній мотивації?

2.3. Індивідуальне навчально-дослідне завдання

1	<i>Тема завдання</i>	Формування системи бюджетування суб'єкта господарювання
2	<i>Структура виконаного завдання</i>	<p>⇒ Анотація (із зазначенням співавторів завдання та їхнім внеском у проведену роботу)</p> <p>⇒ Основна частина роботи (див. п.3)</p> <p>⇒ Висновки</p> <p>⇒ Перелік використаних інформаційних джерел</p>
3	<i>Головні елементи основної частини роботи</i>	<p>⇒ Аналіз діючого підприємства (за найважливішими фінансовими показниками) – <i>мінімум за 3 роки</i></p> <p>⇒ Визначення стратегічних орієнтирів бюджетування підприємства (за термінами, цілями) – <i>мінімум на 1 рік</i></p> <p>⇒ Лаконічна структура стратегічного фінансового бюджету та його обґрунтування (<i>можна на прикладі фінансової звітності</i>)</p>
4	<i>Кількість учасників роботи</i>	3
5	<i>Термін виконання завдання</i>	I семестр
6	<i>Обсяг виконаного завдання</i>	До 10 сторінок
7	<i>Формат виконання</i>	Довільний (документ Word, презентація)

Основна література:

1. James S. Earley, M. F. Severance and F. N. Firestone Business Budgeting and the Theory of the Firm. The Journal of Industrial Economics. Vol. 9. No. 1. P. 23-42. URL: <https://www.jstor.org/stable/2097465?seq=1>
2. Wienhold M. Better Budgeting methods – a comparative effect analysis on traditional budgeting problems. Lisbon: Católica - Lisbon School of Business & Economics, 2017. 58 p. URL: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18798/1/Master_Thesis_Marcus_Wienhold_final.pdf
3. Бердинець М.Д., Сурженко А.В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 352 с.
4. Бечко П. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник / П. Бечко, О. Непочатенко, Б. Гузар, С. Колотуха, О. Транченко, О. Ролінський, С. Власюк, О. Тригубенко, Л. Барабаш. – Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 496 с. (таблиці, схеми)
5. Білик М. Д., Белялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. 436 с.
6. Бодаковський В.Ю. Проблеми оптимізації джерел фінансових ресурсів суб'єктів господарювання України/Формування ринкової економіки в Україні. – 2010. – Вип. 21: Фінансово-економічні перспективи розвитку України в умовах глобалізації. – С. 29-35.
7. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібн. / Кузьмін О.Є. та ін. Львів : Видавництво «Растр-7», 2014. 242 с.
8. Господарський кодекс України. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin>
9. Гудзь Ю.Ф. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: конспект лекцій / Ю.Ф. Гудзь // ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2018. – 110 с.
10. Косарев О. Й., Волик В. М. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навч. посіб. Київ : НАУ, 2014. 96 с.
11. Крамаренко, К. (2023) «МЕТОДИ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ЇХ МІСЦЕ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ», Економіка та суспільство, (55). doi: 10.32782/2524-0072/2023-55-1.
12. Кузьмін А. Е., Мельник А. Г. Бюджетування на підприємстві: навч. посібник. / А. Е. Кузьмін. - М. : Кондор, 2018. -312 с
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 312 с.

14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Ноджак Л. С. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. 352 с.
15. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 303 с.-
16. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / за заг. ред. Л. П. Батенко. Київ : КНЕУ, 2010. 202 с
17. Податковий кодекс України. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
18. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: підруч. / Р.А. Слав'юк. – К.: УБС НБУ, 2010. – 550 с.
19. Ставерська Т.О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посібник /Т.О.Ставерська, І.С.Андрющенко.–вид. 2-ге, доп.–Харків: ХДУХТ, 2019.–144 с
20. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.
21. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Терещенко О.О. Навч. посіб-ник. — К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.
22. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.
23. Фінансовий менеджмент. Практикум : навч. посібник / Л. Д. Буряк, О. М. Білик, М. Д. Грицино та ін. ; за заг. ред. А. М. Поддєрьогіна. – Київ: КНЕУ, 2016. – 335 с.
24. Фінансовий менеджмент: підручник / [А.М.Поддєрьогін, Н.Д.Баб'як та ін] ; кер.авт. і наук. ред. проф. А.М.Поддєрьогін. – 2-ге вид.б перероб. – Київ: КНЕУ, 2017. – 534 с.
25. Фінансовий менеджмент: Підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – 440 с. (у співавторстві).

Додаткова література:

1. Антонов В. М., Яловий Г. К. Фінансовий менеджмент: сучасні інформаційні технології : навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 432 с.
2. Євтух О. Т., Євтух О. О. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки : навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 280 с.
3. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посібник / Є. Г. Рясних. – Київ: Скарби, 2003. – 238 с.

4. Ачкасов А. Є., Охріменко В. М., Мількін І. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Харків : ХНУМГ, 2014. 277 с
5. Байрамов М. О. Удосконалення методів оцінки кредитоспроможності суб'єкта господарювання //Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С.192-194.
6. Бастан К. Теоретичні основи управління фінансами в малому бізнесі.// Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2015. –№ 3. – С. 5–16.
7. Білик М. Д., Беялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. 436 с.
8. Бодаковський В.Ю. Концептуальні засади місцевої фінансової інфраструктури підприємництва в Україні// Формування ринкової економіки в Україні. Випуск 31, – 2014р.
9. Бодаковський В.Ю. Проблеми оптимізації джерел фінансових ресурсів суб'єктів господарювання України/Формування ринкової економіки в Україні. – 2010. – Вип. 21: Фінансово-економічні перспективи розвитку України в умовах глобалізації. – С. 29-35.
- 10.Бодаковський В. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ/Бодаковський В./Формування ринкової економіки України. Збірник наукових праць. Випуск №35. – Ч.1.-Львів.2016.- С.57-63.
- 11.Вакульчик О. М., Брайко В. С. Автоматизовані системи обліку і фінансового аналізу //Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С. 169-171.
- 12.Ванькович Д., Бодаковський В. Фінансове забезпечення регіональної політики України в контексті євроінтеграції. Формування ринкової економіки в Україні. 2019. Випуск 41. С. 50-58.
- 13.Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Необхідність упровадження механізму антикризового управління на підприємствах //Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С.43-45.

14. Витрати : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку. Затверджене наказом Міністерства фінансів України 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення 15.12.2023).
15. Гоголь Т.А. Особливості методики фінансового аналізу підприємств малого бізнесу // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – № 2 (66), 2013. – С.386-393.
16. Грибенко В. А. Розширення інформаційного забезпечення ризик-аналізу інноваційних проектів // Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С.173-175.
17. Григораши О. В., Григораши Т. Ф. Цифровізація діяльності як необхідна умова ведення бізнесу в умовах COVID-19 // Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С.41-43.
18. Дохід : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку. Затверджене наказом Міністерства фінансів України 29.11.1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення 15.12.2023).
19. Дропа Я. Б. Визначення оптимальної структури оборотного капіталу за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності / Я.Б. Дропа / Вісник Львівської державної академії: збірник наукових статей. Економічні науки / Головний редактор Буряк П. Ю. – 005. – №9. – Львів: Львівська державна фінансова академія, 2005. – С. 361–368.
20. Дудчик О. Ю. Роль необоротних активів підприємств у розвитку економіки України // Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С. 277-279.
21. Загальні вимоги до фінансової звітності : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку. Затверджене наказом Міністерства фінансів України 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення 15.12.2019).
22. Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – № 3. – С. 36–44.
23. Короленко С. М. Організація системи бюджетування на підприємстві. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 32(1). С. 291-296.

24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади : монографія. Київ : Кондор, 2007. 234 с.
25. Лазур П. Ю. Новітні методи фінансування і кредитування діяльності малих і середніх підприємств / П. Ю. Лазур // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2006. – Вип. 221, т. 3. – С. 646–659.
26. Лисенко А. М. Удосконалення методики проведення комплексного аналізу фінансової звітності малого підприємства / А. М. Лисенко, Ю. Ю. Недовоз. URL : [http://kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/23.pdf](http://kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/23.pdf).
27. Ліхоносова Г. С., Нецвітаєва О. І. Механізми бюджетування діяльності підприємства : можливості управління фінансовою безпекою. Часопис економічних реформ. 2019. № 3. С. 24-30.
28. Ляшевський Я. О. Особливості формування доходів та розподілу прибутку суб'єкта страхового підприємництва // Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С.194-196.
29. Мазур Є. О. Фінансове планування та контроль за фінансово-господарською діяльністю на підприємстві // Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С.178-190.
30. Маляр Д. В. Віртуальні підприємства та офіси в умовах цифрової економіки // Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С. 121-123.
31. Михайленко О. В., Свірдкіна К. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 3 (71). С. 240-246.
32. Орленко С. С. Система бюджетування як інструмент ефективного управління фінансовою діяльністю підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 10. С. 62-65.
33. Партин Г. О. Фінансовий контролінг : навч. посібн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 232 с.
34. Сметанкіна Н. С. Підтримка фінансової стійкості підприємств в умовах пандемії // Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С.291-294.

- 35.Сторонянська І.З., Бодаковський В.Ю. Фінансова стратегія підприємств регіональної інфраструктури України// Формування ринкової економіки в Україні. – Львівський національний університет ім. І.Франка. – Вип.23. – Ч.2. – 2011. – С. 364 – 370.
- 36.Фещенко О. М., Дрюніна Д. В. Роль цифрової економіки у розвитку підприємництва України //Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С.32-34.
- 37.Шнуренко Н. О., Циклаурі Н. К. Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості підприємств //Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 315 с. – С.47-49.
- 38.Ювженко Н. М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 106-111.
- 39.Господарський кодекс України / Документ від 16.01.2003 № 436-IV, чинний (зі змінами та доповненнями).

Інформаційні ресурси:

1. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Інформаційний проект “Фінанси”. Сайт присвячено фінансовій діяльності в Україні. – Режим доступу: <http://www.currency.kiev.ua/>
3. Інформація про стан фінансів України, курси валют, огляди фінансових ринків, аналітика тощо. – Режим доступу: <http://finance.ua/>
4. Останні дані макроекономіки, фінансового законодавства, ринку цінних паперів, фінансова, податкова енциклопедія. – Режим доступу: <http://www.fin.org.ua/>