

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра обліку і аудиту**

**Затверджено**

На засіданні кафедри обліку і аудиту  
економічного факультету  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 28 серпня 2025 р.)

Завідувач,  
кафедри

 проф. Раделицький Ю.О.

**Силабус з навчальної дисципліни**  
**«Бюджетування і стратегічне планування»,**  
**що викладається в межах ОПП «Облік і аудит»**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**для здобувачів спеціальності 071 «Облік і оподаткування»**

Львів 2025 р.

**Силабус курсу Бюджетування і стратегічне планування  
2025-2026 навчального року**

<b>Назва курсу</b>	Бюджетування і стратегічне планування
<b>Адреса викладання курсу</b>	м. Львів, пр. Свободи, 18
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Економічний факультет, кафедра обліку і аудиту
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	галузь знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 071 Облік і оподаткування
<b>Викладачі курсу</b>	Шевчук Віра Романівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту
<b>Контактна інформація викладачів</b>	vira.shevchuk@lnu.edu.ua, <a href="https://econom.lnu.edu.ua/employee/shevchuk-v-r">https://econom.lnu.edu.ua/employee/shevchuk-v-r</a> , м. Львів, пр. Свободи, 18, 201 к.
<b>Консультації по курсу відбуваються</b>	Консультації в день проведення лекцій/практичних занять (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через ms teams. Для погодження часу консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
<b>Сторінка курсу</b>	<a href="https://econom.lnu.edu.ua/">https://econom.lnu.edu.ua/</a>
<b>Інформація про курс</b>	Ця навчальна дисципліна спрямована на формування системного розуміння процесів бюджетування та стратегічного планування як ключових інструментів управління організацією. У курсі розглядаються теоретичні засади та практичні аспекти розробки стратегії, фінансового й операційного планування, складання та контролю бюджетів, а також аналізу відхилень. Особлива увага приділяється прийняттю управлінських рішень в умовах невизначеності, ефективному використанню ресурсів і забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі.
<b>Коротка анотація курсу</b>	Дисципліна «Бюджетування і стратегічне планування» є вибірковою дисципліною зі спеціальності 071 Облік і оподаткування для освітньої програми <u>магістра</u> , яка викладається в <u>3</u> семестрі в обсязі <u>4</u> кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
<b>Мета та цілі курсу</b>	<b>Метою</b> є вивчення та поглиблене розуміння методів, інструментів та концепцій, пов'язаних з бюджетуванням і стратегічним плануванням у контексті управління організаціями в цілях ефективного управління фінансами та ресурсами, розробки та впровадження стратегічних рішень, а також аналізу та контролю результатів в умовах сучасного бізнес-середовища. <b>Основними завданнями</b> вивчення дисципліни «Бюджетування і стратегічне планування» є освоєння теоретичних засад бюджетування та стратегічного планування; розуміння методів стратегічного аналізу та формулювання стратегії організації; оволодіння принципами та методами операційного планування та бюджетування; розвиток навичок фінансового планування та бюджетування для ефективного управління ресурсами; засвоєння основ інвестиційного планування та оцінки інвестиційних проектів та вивчення методів аналізу виконання бюджетних показників та управління за відхиленнями з метою підвищення ефективності

	управлінських рішень.
<b>Література для вивчення дисципліни</b>	<p style="text-align: center;"><b>Recommended literature</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. AA1000AS Accountability Assurance Standard. URL: <a href="https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/">https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/</a></li> <li>2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <a href="https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj">https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj</a></li> <li>3. European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 and 2) URL: <a href="http://www.efrag.org">www.efrag.org</a></li> <li>4. Global Reporting Initiative. URL: <a href="https://www.globalreporting.org">https://www.globalreporting.org</a></li> <li>5. Integrated Reporting Framework. URL: <a href="https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf">https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf</a></li> <li>6. ISAE 3000. International Standard on Assurance Engagements Issued by IAASB for assurance over non-financial information. URL: <a href="https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISAE-3000-Revised.pdf">https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISAE-3000-Revised.pdf</a></li> <li>7. Samanta Simonavičė, Vira Shevchuk, Oresta Bordun (2024) Pro-Environmental Behaviour and Sustainable Development: Evidence from a Survey of Lithuanian and Ukrainian. Regional Formation and Development Studies, No. 3 (44), pp 37-47 DOI: <a href="https://doi.org/10.15181/rfds.v44i3.2636">https://doi.org/10.15181/rfds.v44i3.2636</a></li> <li>8. Shevchuk V., Luchka O. The Relationship Between ESG Ratings and Corporate Decisions During the Russian-Ukrainian War. Visnyk of the Lviv University. Series Economics. 2024. Issue 66. DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.30970/ves.2024.66.0.6614">http://dx.doi.org/10.30970/ves.2024.66.0.6614</a></li> <li>9. TCFD. Task Force on Climate-related Financial Disclosures. URL: <a href="https://www.fsb-tcdf.org">https://www.fsb-tcdf.org</a></li> <li>10. United Nations SDGs. URL: <a href="https://sdgs.un.org/goals">https://sdgs.un.org/goals</a></li> <li>11. Стратегічний облік і аналіз : навч. посібник / Шевчук Віра. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. – 312 с.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Information resources</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. <a href="http://sdgs.un.org">sdgs.un.org</a></li> <li>13. <a href="http://globalreporting.org">globalreporting.org</a></li> <li>14. <a href="http://efrag.org">efrag.org</a></li> <li>15. <a href="http://accountability.org">accountability.org</a></li> <li>16. <a href="http://ifac.org">ifac.org</a></li> <li>17. <a href="http://fsb-tcdf.org">fsb-tcdf.org</a></li> </ol>
<b>Тривалість курсу</b>	<u>120</u> год.
<b>Обсяг курсу</b>	З них <u>24</u> годин лекцій, <u>16</u> годин лабораторних робіт/практичних занять та <u>80</u> годин самостійної роботи
<b>Очікувані результати навчання</b>	В результаті вивчення даного курсу студент повинен <b>знати</b> : теоретичні засади стратегічного планування та бюджетування; принципи формування місії, цілей і стратегії організації; методи стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, конкурентний аналіз тощо); сутність, види та структуру бюджетів підприємства; підходи до фінансового, операційного та інвестиційного планування; методи контролю виконання бюджетів і аналізу відхилень; сучасні інструменти

	<p>управління витратами та ресурсами.</p> <p><b>вміти:</b> здійснювати стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; формулювати стратегічні цілі та обирати напрями розвитку організації; розробляти операційні, фінансові та інвестиційні бюджети; аналізувати виконання бюджетних показників та виявляти відхилення; обґрунтовувати управлінські рішення на основі планових і фактичних даних; застосовувати інструменти бюджетування для ефективного управління ресурсами; оцінювати ефективність стратегічних і фінансових рішень.</p> <p><b>Загальні компетентності:</b></p> <p>ЗК05. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</p> <p>ЗК06. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.</p> <p>ЗК07. Здатність працювати в міжнародному контексті.</p> <p>ЗК08. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).</p> <p><b>Спеціальні (фахові) компетентності:</b></p> <p>СК01. Здатність формувати та використовувати облікову інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством в цілях підвищення ефективності, результативності та соціальної відповідальності бізнесу.</p> <p>СК05. Здатність застосовувати методи і методики аналітичного забезпечення сучасних систем менеджменту з урахуванням стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, ризику та/або асиметричності інформації.</p> <p>СК12. Здатність застосовувати отримані нові знання та інновації для розв'язання комплексних проблем у сфері обліку, аудиту та оподаткування, а також адаптувати їх до умов змінного середовища та вимог сталого розвитку.</p> <p><b>Програмні результати навчання:</b></p> <p>ПР01. Вміти розвивати та підвищувати свій загальнокультурний і професійний рівень, самостійно освоювати нові методи роботи та знання щодо комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління.</p> <p>ПР03. Вільно спілкуватися іноземною мовою усно і письмово при обговоренні результатів досліджень та інновацій.</p> <p>ПР07. Розробляти внутрішньофірмові стандарти і форми управлінської та іншої звітності суб'єктів господарювання.</p> <p>ПР10. Збирати, оцінювати та аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень.</p> <p>ПР18. Дотримуватися норм професійної та академічної етики, підтримувати врівноважені стосунки з членами колективу (команди), споживачами, контрагентами, контактними аудиторіями.</p>
<b>Ключові слова</b>	стратегічне планування, бюджетування, фінансове планування, стратегічний аналіз, бюджети, аналіз відхилень, управлінські рішення
<b>Формат курсу</b>	Очний /заочний

	<p><b>Очна (денна) форма</b> навчання передбачає постійний особистий контакт науково-педагогічного працівника і студента, що забезпечує надбання глибоких системних знань, стійких умінь. Студенти денної форми навчання зобов'язані відвідувати навчальні заняття згідно з розкладом та своєчасно виконувати навчальні завдання згідно з робочою програмою.</p> <p><b>Заочна форма навчання</b> – це навчання, яке поєднує в собі самонавчання і очного навчання. Характеризується етапністю. На першому етапі відбувається отримання бази знань і методики для самостійного засвоєння навчальної інформації та формування умінь (настановча сесія), на другому етапі студент-заочник самостійно засвоює навчальний матеріал, виконує заплановані індивідуальні завдання, а на третьому – проводиться безпосередня перевірка результатів навчання.</p>
	Проведення лекцій, семінарських занять та консультації для кращого розуміння тем
<b>Теми</b>	Подано нижче у табличній формі схему курсу «Бюджетування і стратегічне планування»
<b>Підсумковий контроль, форма</b>	Залік в кінці семестру, комбінований
<b>Пререквізити</b>	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з бухгалтерського обліку, звітності підприємств, аудиту, державного регулювання обліку і аудиту, достатніх для сприйняття категоріального апарату стандартів зі звітності сталого розвитку і аудиту.
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	<p><b>Форми та методи лекційних занять:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мультимедійна презентація теоретичного матеріалу;</li> <li>- пояснення понять і принципів із наведенням прикладів із реальної звітності підприємств;</li> <li>- тематичні обговорення та дискусії;</li> <li>- ілюстрування практик нефінансового розкриття;</li> <li>- демонстрація кейсів та фрагментів нефінансової звітності.</li> </ul> <p><b>Форми та методи практичних занять:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз і обговорення нефінансових звітів компаній;</li> <li>- розв'язання практичних кейсів та завдань;</li> <li>- усна презентація результатів, в тому числі результатів роботи у команді;</li> <li>- тестування та рефлексивне опитування;</li> <li>- моделювання реальних ситуацій зі звітності та їх критичне осмислення.</li> </ul>
<b>Необхідне обладнання</b>	Для вивчення курсу достатньо володіти загально вживаними програми такими як Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Office Power Point
<b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b>	<p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• практичні (семінарські) заняття: максимальна кількість балів <u>30</u></li> <li>• контрольні заміри (модулі): максимальна кількість балів <u>20</u></li> <li>• фінальне тестування: максимальна кількість балів <u>50</u></li> </ul> <p>Підсумкова максимальна кількість балів <u>100</u></p> <p style="text-align: center;"><b>Розподіл балів</b></p>

Поточне тестування та самостійна робота						Фінальний тест	Сума	
Змістовий модуль 1			Проміжний (модульний) тест	Змістовий модуль 2				
T1	T2	T3		T4	T5			T6
5	5	5	20	5	5	5	50	

T1, T2 ... T6 – теми змістових модулів

Впродовж семестру на практичних заняттях студенти мають можливість набрати 30 балів, що передбачає чотири поточні відповіді (усні та/або письмові) із максимальною оцінкою 5 балів за кожену відповідь. Поточне оцінювання здійснюється з урахуванням результатів самостійного опрацювання навчального матеріалу, активності студента на заняттях, рівня засвоєння теоретичних положень дисципліни, умінь аналізувати нормативно-правові акти, наукові джерела та застосовувати набуті знання під час виконання практичних завдань.

**Критерії оцінювання роботи студентів на практичних заняттях:**

**5 балів** виставляється студенту, який повністю засвоїв навчальний матеріал з відповідної теми, впевнено, логічно та аргументовано викладає його під час усної відповіді або письмової роботи, демонструє глибоке розуміння теоретичних положень і вміння застосовувати їх при розв'язанні практичних ситуаційних завдань. Студент використовує як обов'язкову, так і додаткову літературу, коректно оперує фаховою термінологією, робить обґрунтовані висновки, допускає незначні або відсутні помилки.

**4 бали** нараховуються студенту, який добре орієнтується в навчальному матеріалі та загалом правильно викладає його зміст. Відповідь є логічною й аргументованою, однак окремі аспекти теми розкриті без достатньої глибини аналізу або з незначними неточностями. Практичні завдання виконані правильно, але аргументація відповідей не завжди є повною.

**3 бали** отримує студент, який володіє базовими знаннями з теми та відтворює основні положення навчального матеріалу, проте відповідь має переважно описовий характер. Аналітична складова є слабко вираженою, практичні завдання виконані частково або з помилками, використання навчальної літератури обмежене.

**2 бали** виставляються студенту, який засвоїв матеріал частково. Відповідь є фрагментарною та поверхневою, без належної аргументації й аналізу. Студент має труднощі з поясненням основних понять і категорій дисципліни, припускається суттєвих помилок при виконанні практичних завдань.

**1 бал** отримує студент, який має мінімальні, несистемні знання з теми, не орієнтується в основних теоретичних положеннях і не володіє практичними навичками, необхідними для виконання завдань практичного заняття.

**0 балів** виставляється у разі повної відсутності відповіді.

	<p>Впродовж семестру передбачено проведення <b>модульного контролю (тесту)</b>, який оцінюється максимально у 20 балів. Модуль складається з тестових завдань та відображає рівень засвоєння студентом навчального матеріалу всіх тем модуля 1, у тому числі в результаті самостійного опрацювання тем цього модуля.</p> <p>В кінці семестру передбачено проведення <b>фінального тесту</b>, який оцінюється максимально у 50 балів. Він складається з тестових завдань та відображає рівень засвоєння студентом навчального матеріалу за всім курсом, тобто тем модуля 1 і модуля 2, у тому числі в результаті самостійного опрацювання тем, передбачених програмою дисципліни.</p> <p><b>Академічна доброчесність:</b> Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи бману.</p> <p><b>Відвідання занять та активність у навчальному процесі</b> є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.</p> <p><b>Література.</b> Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.</p> <p><b>Політика виставлення балів.</b> Враховуються бали набрані на поточному тестуванні, самостійній роботі, бали підсумкового тестування. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін. Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</p>
<p><b>Питання до заліку</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність стратегічного планування та його роль в управлінні.</li> <li>2. Основні етапи стратегічного планування.</li> <li>3. Поняття місії та бачення організації.</li> <li>4. Формування стратегічних цілей підприємства.</li> <li>5. Класифікація стратегій підприємства.</li> <li>6. Сутність та значення стратегічного аналізу.</li> <li>7. SWOT-аналіз: сутність та застосування.</li> <li>8. PESTEL-аналіз як інструмент оцінки зовнішнього середовища.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Аналіз конкурентного середовища (модель Портера).</li> <li>10. Оцінка внутрішнього середовища підприємства.</li> <li>11. Поняття бюджетування та його роль в управлінні.</li> <li>12. Основні принципи бюджетування.</li> <li>13. Види бюджетів підприємства.</li> <li>14. Операційний бюджет: сутність та складові.</li> <li>15. Фінансовий бюджет: структура та значення.</li> <li>16. Інвестиційний бюджет: поняття та роль.</li> <li>17. Процес складання бюджетів на підприємстві.</li> <li>18. Бюджет продажів та його значення.</li> <li>19. Бюджет виробництва: особливості формування.</li> <li>20. Бюджет витрат та його структура.</li> <li>21. Бюджет руху грошових коштів.</li> <li>22. Прогнозний баланс підприємства.</li> <li>23. Бюджет прибутків і збитків.</li> <li>24. Методи планування в бюджетуванні.</li> <li>25. Гнучке та статичне бюджетування.</li> <li>26. Центри відповідальності в бюджетуванні.</li> <li>27. Бюджетування за центрами витрат, доходів, прибутку.</li> <li>28. Контроль виконання бюджетів.</li> <li>29. Аналіз відхилень: сутність та методи.</li> <li>30. Управління за відхиленнями.</li> <li>31. Роль бюджетування у прийнятті управлінських рішень.</li> <li>32. Взаємозв'язок стратегічного планування і бюджетування.</li> <li>33. Планування в умовах невизначеності.</li> <li>34. Ризики у стратегічному плануванні.</li> <li>35. Методи оцінки ефективності стратегій.</li> <li>36. Інвестиційне планування: сутність та етапи.</li> <li>37. Методи оцінки інвестиційних проектів (NPV, IRR).</li> <li>38. Фінансове прогнозування на підприємстві.</li> <li>39. Роль інформаційних систем у бюджетуванні.</li> <li>40. Сучасні підходи до стратегічного управління.</li> <li>41. Balanced Scorecard як інструмент стратегічного управління.</li> <li>42. КРІ та їх роль у бюджетуванні.</li> <li>43. Стратегічний контроль та його значення.</li> <li>44. Планування витрат і управління витратами.</li> <li>45. Взаємозв'язок бюджету та фінансової звітності.</li> <li>46. Помилки в бюджетуванні та способи їх уникнення.</li> <li>47. Гнучкість стратегічного планування.</li> <li>48. Роль керівництва у процесі бюджетування.</li> <li>49. Значення бюджетування для підвищення ефективності діяльності.</li> <li>50. Перспективи розвитку бюджетування та стратегічного планування.</li> </ol>
<b>Опитування</b>	Опитування студентів проводиться в усній формі (презентація), у формі бесіди та дискусії (захист командних робіт) та у формі тестування.