

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки та індивідуальні завдання
до вивчення дисципліни «Економічне управління
підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання»
для студентів спеціальності 076 – підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
(магістерський рівень)**

Друкується за Планом видань навчальної та методичної літератури,
затвердженим Вченою радою НМетАУ
Протокол № 1 від 27.01.2017

Дніпро НМетАУ 2017

УДК 658.14

Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання» для студентів спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність (магістерський рівень) / Укл.: С.Б. Довбня, А.С. Кербікова. – Дніпро: НМетАУ, 2017. – 57 с.

Наведено перелік питань робочої програми дисципліни «Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання», методичні вказівки до їх вивчення, а також варіанти контрольних завдань.

Призначена для студентів спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність (магістерський рівень) заочної форми навчання.

Укладачі: С.Б. Довбня, д-р екон. наук, проф.
А.С. Кербікова, ст. викладач

Відповідальна за випуск С.Б. Довбня, д-р екон. наук, проф.

Рецензент К.Ф. Ковальчук, д-р екон. наук, проф. (НМетАУ)

Підписано до друку 10.11.2017. Формат 60x84 1/16. Папір друк. Друк плоский.
Облік.-вид. арк. 3,35. Умов. друк. арк. 3,31. Тираж 100 пр. Замовлення № 184.

Національна металургійна академія України
49600, м. Дніпро-5. пр. Гагаріна.4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ

ЗМІСТ

	с.
Вступ.....	4
1 ПРОГРАМА ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	6
Тема 1 Загальна характеристика економічного управління підприємством.	6
Тема 2 Система економічного управління підприємством	7
Тема 3 Економічний порядок підприємства та інструменти його підтримання	8
Тема 4 Загальна характеристика системи бюджетування підприємства	10
Тема 5 Формування операційних бюджетів підприємства.....	11
Тема 6 Характеристика системи фінансових бюджетів підприємства та методи їх розробки	13
Тема 7 Організація системи бюджетування на підприємстві.....	14
Тема 8 Інформаційна база бюджетного управління.....	15
Тема 9 Фінансова діагностика підприємства	16
Тема 10 Управління інвестиційним портфелем підприємства	18
Тема 11 Стратегічне та оперативне управління фінансуванням діяльності підприємства	19
КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	21
Завдання 1 Удосконалення організаційної структури управління з метою підвищення ефективності економічного управління підприємством.	21
Завдання 2 Сформулювати систему операційних бюджетів підприємства та графіків руху грошових коштів (надходжень та платежів).....	25
Додатки.....	39
ЛІТЕРАТУРА	56

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання» є обов'язковою входить до циклу дисциплін професійної підготовки.

Мета вивчення дисципліни – формування у студентів знань про закономірності змін економічних параметрів діяльності підприємства, умінь і навичок застосування методів та інструментарію для обґрунтування економічно ефективних управлінських рішень.

Предмет дисципліни: закономірності формування і підтримки економічних процесів на підприємстві та інструментарій підготовки управлінських рішень.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен:

знати:

- принципи формування системи економічного управління підприємством;
- систему методів економічного управління підприємством;
- основні принципи бюджетного управління підприємством;
- структуру бюджетної системи підприємства;
- технологію формування операційних та фінансових бюджетів;
- організацію бюджетного процесу на підприємстві;
- методи інформаційного забезпечення бюджетного процесу;
- технологію і інструменти проведення фінансової діагностики на підприємстві;
- принципи та методи управління інвестиційним портфелем підприємства;
- сутність та особливості формування фінансової стратегії підприємства;

вміти:

- аналізувати ефективність систем економічного управління підприємством, розробляти та оптимізувати їх;
- формувати фінансову структуру та регламент системи бюджетування;

- розробляти операційні та фінансові бюджети підприємства та аналізувати їх основні параметри та ступінь виконання;
- здійснювати фінансову діагностику підприємства, обґрунтовувати управлінські рішення по покращанню його стану;
- обґрунтовувати структуру інвестиційного портфеля підприємства, оцінювати ефективність реальних проектів та фінансових інвестицій;
- формувати та впроваджувати систему моніторингу діяльності підприємства.

Критерії успішності – отримання позитивної оцінки при виконанні контрольних робіт, що містять завдання у тестовій формі та розрахункові завдання, а також при складанні екзамену.

Засоби діагностики успішності навчання – комплекти тестових та розрахункових завдань для контрольних робіт, а також екзаменаційні білети.

Зв'язок з іншими дисциплінами. Дисципліна «Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання» тісно пов'язана з такими дисциплінами як «Економічна діагностика», «Стратегічне управління підприємством», «Антикризове управління підприємством», які вивчаються в межах магістерської програми.

1 ПРОГРАМА ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Загальна характеристика економічного управління підприємством.

Питання навчальної програми

Передумови необхідності економічного управління підприємством. Основний зміст економічного управління підприємством як специфічного виду управлінської діяльності. Цілі та завдання економічного управління підприємством. Модель багаторівневої системи економічного управління підприємством.

Методичні вказівки до вивчення теми

Особливості сучасної концепції управління підприємством сформувалися в результаті зміни суспільно-економічного ладу, еволюції соціально-економічних відносин та поглядів на підприємство в цілому та на управління ним зокрема. Одним з ключових факторів, що обумовлює необхідність трансформації існуючих підходів до управління, є зовнішнє середовище підприємства.

Досягнення цілей і завдань, що стоять перед сучасними підприємствами усіх форм власності, організаційно-правових форм та галузевої належності, в умовах трансформаційних процесів у економіці, нестабільності політичної та соціально-економічної ситуації в країні вимагає вирішення питань, пов'язаних із удосконаленням традиційних методів управління підприємством та пошуком нових, які б забезпечували стійкий економічний стан і розвиток підприємства.

Основою забезпечення стійкого функціонування підприємств та їх здатності до розвитку є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності, стійкості та, як наслідок, зростання ринкової вартості підприємства. Ці параметри залежать від ефективності управління ними як на рівні підприємства в цілому, так і від взаємоузгодженості дій усіх підрозділів та фахівців підприємства. Практичне розв'язання цього завдання має забезпечуватися формуванням системи економічного управління підприємством.

Термін «економічне управління» почав використовуватися в Україні на

початку ХХІ сторіччя.

Предметом економічного управління є економічна (господарська) діяльність підприємства, під якою розуміється комплекс різних видів діяльності, які здійснює підприємство, – операційної, маркетингової, логістичної, фінансової, інвестиційної.

Суб'єктом економічного управління є коло осіб, які зацікавлені у здійсненні управлінського впливу на кожен із визначених об'єктів і мають повноваження щодо його здійснення. Такими суб'єктами є власники підприємства, керівники, топ-менеджери, фахівці економічної служби – економічних і фінансово-економічних підрозділів.

Предметом навчальної дисципліни є системне знання про закономірності взаємообумовлених змін економічних параметрів діяльності підприємства.

Тема 2. Система економічного управління підприємством

Питання навчальної програми

Економічне управління підприємством як система і процес. Організаційна структура економічного управління підприємством. Особливості реалізації основних функцій в системі економічного управління підприємством. Технологія встановлення економічних цілей діяльності підприємства.

Методичні вказівки до вивчення теми

Розвиток економічної теорії та практики передових підприємств протягом останніх десятиріч підтверджують необхідність перетворення керівництва економічною сферою підприємств в систему адаптивного економічного управління. Необхідно розуміти вирішальні переваги економічного управління підприємством над традиційною практикою ведення економічної роботи, які проявляються саме за рахунок перебудови останньої у вигляді керованої системи зі зворотним зв'язком, що забезпечує її адаптацію до мінливих умов. Тому успіх розвитку економічного управління неможливий без чіткого уявлення його як системи. Систему економічного управління підприємством необхідно представляти як конкретну сукупність елементів, взаємодіючих між собою для постановки й отримання певних економічних результатів, міра досягнення яких визначається за допомогою зворотного зв'язку.

Кожна система має структуру (сукупність стійких у часі зв'язків між

елементами, що утворює цілісність), стан (конкретні значення кількісних характеристик системи у вигляді деякого довільного вектора, які в кожний момент часу відображають суттєві характеристики системи), поведінку (послідовну зміну станів) та середовище (сукупність об'єктів, які не входять у склад системи, але впливають на її поведінку і описуються вектором).

При вивченні теми особливу увагу доцільно звернути на організаційну структуру управління підприємством та особливості діяльності тих функціональних підрозділів, що забезпечують економічне управління. Необхідно знати основні функції управління та особливості їх реалізації у традиційній економічній системі підприємства та у системі економічного управління.

Особливу увагу необхідно звернути на реалізацію функції планування на всіх рівнях управління: стратегічному, поточному, оперативному. Планування на стратегічному рівні передбачає формування системи взаємопов'язаних цілей. Необхідно згадати основні вимоги до коректного формулювання цілей, а також метод «дерева цілей», який передбачає послідовну декомпозицію стратегічних цілей підприємства на різних ієрархічних рівнях.

Тема 3. Економічний порядок підприємства та інструменти його підтримання

Питання навчальної програми

Сутність економічного порядку. Інструменти економічного управління на рівні національного господарства. Мікроекономічні інструменти управління. Зміст регламенту економічного управління на підприємстві. Порядок розробки регламенту економічного управління на підприємстві. Права, обов'язки та правила взаємодії органів управління підприємством. Розробка положення про економічні служби на підприємстві. Зміст посадових інструкцій для працівників економічних служб. Формування договірних взаємовідносин на підприємстві. Поняття ділової етики на підприємстві. Методи етичного ведення бізнесу.

Методичні вказівки до вивчення теми

Сучасне уявлення про сутність економічного порядку створюється через загальне визначення: «Порядок – це спосіб і механізм поєднання елементів і підсистем у цілісну систему й чітка послідовність дій у процесі руху до мети».

Оскільки підприємство функціонує в певному ринковому середовищі, суспільстві та державі, то економічний порядок на підприємстві залежить від двох груп чинників, які впливають на упорядкованість взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем і усередині його. Звідси досягнення певного економічного порядку на підприємстві потребує відповідних інструментів його підтримки.

Під інструментом наведення (підтримки) економічного порядку слід розуміти будь-який захід, метод або засіб, що діють поза впливом підприємства, або використовуються власне підприємством з метою формування умов для ефективної економічної роботи.

Макроекономічними інструментами додержання економічного порядку є економічні закони та підзаконні нормативні акти, виконання яких є обов'язковим для кожного підприємства. Необхідно знати основні економічні закони, що регламентують діяльність підприємства, зокрема Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про підприємства в Україні», Податковий кодекс, Закон України «Про акціонерні товариства» і т. ін.

Основним інструментом забезпечення економічного порядку на підприємстві є його регламентна та нормативна база. Регламентна база включає в себе всі документи, що визначають правила діяльності підприємства: устав, положення, інструкції, регламенти тощо. Нормативна база підприємства – це вся сукупність норм і нормативів, яка застосовується на підприємстві при регламентації його діяльності. Необхідно знати вимоги до розробки документів та методи встановлення економічно-обґрунтованих норм та нормативів.

Таким чином, регламентна та нормативна база визначається як порядок бізнес-відносин із зовнішнім середовищем, так і внутрішніх бізнес-процесів. При цьому параметри економічного порядку виступають як ключові змінні, до яких адаптуються всі інші компоненти економіки підприємства. На кожному з ієрархічних рівнів управління формуються цілі, ключові компетенції, відбувається орієнтація колективів та окремих працівників на кінцеві цілі організації, гармонізуються інтереси всіх учасників.

Необхідно розуміти, що в сучасному соціально-орієнтованому бізнес-середовищі економічний порядок повинен базуватися на корпоративній етиці. Етика – система норм морального поведіння людей, їхніх обов'язків у

відношенні один до одного і суспільства в цілому. Мораль – форма суспільної свідомості, суспільний інститут, що виконує функцію регулювання поведінки людини. В свою чергу, корпоративна етика передбачає етичні норми поведіння підприємства у взаємовідносинах з державою, покупцями, постачальниками, робітниками. Багато західних фірм мають власні етичні кодекси. При цьому вони виходять із того, що високі етичні стандарти забезпечують стабільний прибуток.

Важливу роль у формуванні ділової етики, а також у виявленні й усуненні неетичних методів бізнесу, відіграє громадськість. Питання етики обговорюються в пресі, на телебаченні, в товариствах споживачів, різних асоціаціях і т. п.

Тема 4. Загальна характеристика системи бюджетування підприємства

Питання навчальної програми

Концептуальний підхід до постановки бюджетного управління на підприємстві. Сутність бюджетування. Розуміння бюджету як різновиду планового документу. Принципи бюджетування. Види бюджетів та загальний порядок їх формування. Підходи до формування бюджетів. Роль і місце бюджетування в загальній системі планування.

Загальна характеристика зведеного бюджету, операційних бюджетів, фінансових бюджетів та функціональних бюджетів.

Методичні вказівки до вивчення теми

Ефективність підприємницької діяльності залежить, в першу чергу, від її планування та оцінки. Найбільш об'єктивну оцінку підприємницької діяльності, можливість своєчасного виявлення «слабких» місць, забезпечення адаптації підприємства до зовнішніх змін, нівелювання несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища, а також здатність гнучко реагувати на ці зміни дає бюджетування, яке також є глибоко проробленим науково-обґрунтованим методом планування.

Сутність бюджетування визначається як адаптований до сучасних умов функціонування процес планування діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, що передбачають чітке встановлення та

постійне порівняння всіх видів фінансових витрат та очікуваних результатів.

В основі такої системи планування знаходиться розробка бюджетів різних рівнів. Бюджет – це плановий документ, що характеризує в грошовому вимірі майбутні операції, очікувані результати, а також витрати, що пов'язані з їх виконанням.

Необхідно розуміти основні принципи бюджетування, до яких відносяться: принцип повноти, принцип обґрунтованості та реальності бюджетів, що розробляються, принцип безперервності, принцип інтеграції та координації, принцип гнучкості та принцип економічності, а також навчитись дотримуватись їх в процесі практичної діяльності. Важливо також знати основні етапи процесу бюджетування.

Особливої уваги заслуговує класифікація видів бюджетів за різними ознаками. Зокрема, необхідно розуміти, що таке основний бюджет підприємства, які бюджети відносяться до операційних чи фінансових, що таке функціональні бюджети і для чого вони розробляються.

Слід розуміти, що найцінніше, що дає підприємству бюджетування – це координація всіх сторін його діяльності, зусиль усіх підрозділів для досягнення кінцевого результату і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності й фінансової стійкості.

Тема 5. Формування операційних бюджетів підприємства

Питання навчальної програми

Цілі і завдання операційних бюджетів підприємства. Форма та методика формування основних операційних бюджетів: бюджету реалізації, бюджету запасів, бюджету прямих матеріальних витрат, бюджету прямих витрат на оплату праці, бюджету виробничих витрат, бюджету собівартості продукції, бюджету маркетингових витрат, бюджету адміністративних витрат, бюджету (плану) прибутку.

Методи, що використовуються при розробці операційних бюджетів.

Методичні вказівки до вивчення теми

Взагалі на підприємстві можуть складатися, виконуватися й контролюватися різні види бюджетів, що відображають різні функціональні області діяльності підприємства, але основу бюджетної структури підприємства

створює система операційних бюджетів. Перелік операційних бюджетів зазвичай визначається тими ключовими економічними параметрами, які є під контролем центрів фінансової відповідальності. Таким бюджетами можуть бути: бюджет продаж; бюджет виробництва; бюджет виробничих запасів; бюджет прямих витрат на матеріали; бюджет прямих витрат на оплату праці; бюджет загальновиробничих витрат; бюджет амортизаційних відрахувань; бюджет адміністративних витрат; бюджет витрат на збут і рекламу; бюджет собівартості продукції та ін. Кінцевим документом, що завершує формування системи операційних бюджетів та характеризує результати операційної діяльності підприємства, є так званий бюджет операційного прибутку. Потрібно розуміти, що склад та ступінь деталізації операційних бюджетів конкретно на кожному підприємстві повинні базуватися на його численних особливостях, таких як: номенклатура продукції, масштаби виробництва, створена система центрів фінансової відповідальності, яка, у свою чергу, залежить від виробничої структури підприємства і організаційної структури управління. Відправною точкою бюджетування є розробка бюджету продажу. Бюджет продажу – операційний бюджет, який містить інформацію про заплановані обсяги продажу, ціни та очікувані доходи від реалізації кожного виду продукції. Доповненням до цього бюджету є графік отримання коштів за реалізовану продукцію, що формується з урахуванням умов продажу продукції, зокрема продажу в кредит, та очікуваного погашення дебіторської заборгованості. Бюджет виробництва показує, скільки одиниць продукції необхідно виготовити, щоб забезпечити запланований обсяг продажу і необхідний рівень запасів. Бюджет виробництва – план випуску продукції в натуральних показниках – складається виходячи з бюджету продажу, враховуючи виробничі потужності, запаси, зовнішні закупівлі. Він передбачає аналіз виробничих потужностей, оцінку можливостей виробничого персоналу та інші існуючі обмеження щодо формування виробничої програми підприємства. На базі бюджету виробництва складають бюджети закупівлі і використання матеріалів, затрат праці, загальновиробничих, адміністративних витрат і витрат на збут.

Бюджет закупівлі / використання матеріалів – бюджет прямих витрат на матеріали – складається на підставі бюджету виробництва, що показує, скільки сировини і матеріалів потрібно для виробництва, а також скільки треба закупити

з урахування наявних та планових запасів. Планові потреби закупівлі й використання матеріалів можуть бути подані в одному загальному документі або в окремих самостійних бюджетах.

Бюджет прямих витрат на матеріали складається з урахуванням строків і порядку погашення кредиторської заборгованості.

Бюджет трудових затрат складається виходячи з бюджету виробництва, а також даних про продуктивність праці і ставок оплати основного виробничого персоналу. Він визначає необхідний робочий час (у годинах), що потрібний для виконання плану виробництва, який розраховується як добуток кількості одиниць продуктів та норми затрат праці в годинах та одиниці продукції. Кінцевим результатом цього бюджету є розрахунок оплати праці виробничого персоналу, що визначається як добуток робочого часу та часових тарифних ставок робітників відповідної кваліфікації.

З метою врахування всіх витрат формуються наступні бюджети: бюджет загальновиробничих витрат, бюджет адміністративних витрат бюджет витрат на збут.

Всі витратні бюджети об'єднуються в єдиному документі – бюджеті собівартості продукції. Завершальним етапом формування операційних бюджетів є розрахунок операційного прибутку, який формується на основі інформації щодо очікуваних доходів від продажу продукції (бюджет продажів) та повної собівартості продукції.

Необхідно розуміти, що якість формування операційних бюджетів визначається коректністю прогнозу обсягу продажів окремих видів продукції, а також обґрунтованістю нормативної бази підприємства, зокрема норм використання сировини та матеріалів, норм труда і т. ін.

Тема 6. Характеристика системи фінансових бюджетів підприємства та методи їх розробки

Питання навчальної програми

Особливості формування фінансових бюджетів підприємства. Структура та методи формування бюджету інвестицій. Методика розрахунку грошових потоків та формування бюджету грошових коштів. Баланс – як кінцевий плановий фінансовий документ та методика його розробки.

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні цієї теми, в першу чергу, необхідно звернути увагу на те, які саме бюджети відносяться до фінансових. Як правило, до складу фінансових бюджетів включають: бюджет руху грошових коштів; прогноз балансу активів і пасивів (бюджет по балансовому листу); бюджет інвестицій; прогноз основних фінансових показників (прибутку до оподаткування, чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після оподаткування; рентабельності активів, власного капіталу і продажів та ін.).

В умовах конкретного підприємства можуть формуватися і додаткові документи, такі як, наприклад, графік податкових платежів тощо.

Бюджетування грошових коштів здійснюють по підприємству в цілому, а також відповідно до центрів фінансового обліку. Бюджет активів і пасивів (по балансовому листу) розробляють на кінець майбутнього кварталу по підприємству в цілому, а також по філіях, що знаходяться на окремому балансі.

Розробка бюджету прогнозного балансу активів і пасивів, є завершальним етапом бюджетування. Прогнозний баланс активів і пасивів являє собою звичайний бухгалтерський баланс, що постійно складає підприємство, але він може бути представленим в укрупненому вигляді. Прогнозний баланс дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства після закінчення відповідного періоду (кварталу).

Тема 7. Організація системи бюджетування на підприємстві

Питання навчальної програми

Ключові елементи організації бюджетного управління. Фінансова структура підприємства та її формування. Характеристика центрів фінансової відповідальності, їх видів та відмінностей. Регламентація процесу формування фінансової структури – розробка «Положення про фінансову структуру».

Розробка бюджетної структури підприємства. Відповідальність за виконання бюджетів. Документальне оформлення бюджетної структури відповідними документами: їх сутність та особливості розробки.

Контроль і аналіз виконання бюджетів. Періодичність контролю, методи та прийоми аналізу.

Методичні вказівки до вивчення теми

В основі організації бюджетування на підприємстві знаходиться формування так званої фінансової структури підприємства, яка розробляється на основі організаційної структури підприємства і складається з центрів фінансової відповідальності (ЦФП). Тому, в першу чергу, необхідно зрозуміти, що таке центр фінансової відповідальності та які види їх можуть мати місце на підприємстві.

Центр фінансової відповідальності – це відносно самостійний підрозділ підприємства або група таких підрозділів, які виконують одну або декілька аналогічних функцій чи виготовляють один або декілька аналогічних видів продукції та мають відносну самостійність функціонування в межах затверджених бюджетів.

В залежності від особливостей функціонування виділяють наступні види центрів фінансової відповідальності: центр інвестування, центр прибутку, центр маржинального доходу, центр доходу та центр витрат. Необхідно розуміти відмінності між ними.

Важливою складовою організації бюджетування є формування фінансової структури. Треба розуміти, що фінансова структура – це організація центрів фінансової відповідальності, яка визначає їх підпорядкованість, повноваження та відповідальність. Регламентація процесу формування фінансової структури здійснюється за допомогою «Положення про фінансову структуру». Необхідно знати склад розділів цього документа та їх зміст.

Фінансова структура визначає бюджетну структуру підприємства. Необхідно розуміти її сутність та підходи до формування.

Важливим етапом в бюджетному управлінні є контроль та аналіз виконання бюджетів. В процесі цього етапу можливим є порівняння фактичних показників бюджетів з: плановими показниками, показниками попередніх періодів, з найкращими показниками, з показниками аналогічних підприємств.

Необхідно знати методи та прийоми аналізу, які доцільно використовувати для отримання об'єктивної оцінки, такі як: коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, маржинальний аналіз, бенчмаркінг тощо.

Тема 8. Інформаційна база бюджетного управління

Питання навчальної програми

Структура інформаційної системи бюджетного управління. Організація управлінського обліку у відповідності до бюджетної структури. Методи прогнозування та їх використання в бюджетному управлінні.

Прогноз обсягів реалізації продукції. Прогнозування цін на сировину та продукцію підприємства. Прогнозування фінансово-економічних факторів зовнішнього середовища.

Методичні вказівки до вивчення теми

У звичайному розумінні інформація являє собою різні дані, показники та інші відомості, що сприймаються людиною або спеціальними пристроями як віддзеркалення фактів матеріального світу в процесі комунікації. Інформаційне забезпечення бюджетування є складовою загальної інформаційної системи підприємства, що формується під впливом багатьох чинників: системи знань, що використовуються в діяльності підприємства, компетентності та інформованості працівників, наявності засобів відображення даних, організації інформаційних потоків і комунікацій між учасниками єдиного виробничого процесу, облікової політики підприємства та ін.

Слід розуміти, що від якості інформаційного забезпечення в значній мірі залежить обґрунтованість бюджетів та можливість їх виконання. В свою чергу інформаційне забезпечення повинно складатися з даних про стан зовнішнього середовища, які необхідно використовувати при формуванні бюджету продажів, та внутрішнього інформаційного поля. Таке поле включає: систему норм і нормативів, інформацію про виробничі потужності, фінансові ресурси, склад та кваліфікацію персоналу і т.д.

Для коректності інформаційної бази необхідним є її періодичне оновлення, зокрема інвентаризація майна підприємства, перегляд норм та нормативів, аналіз витрат підприємства, перегляд цінової політики та рівня цін тощо.

Тема 9. Фінансова діагностика підприємства

Питання навчальної програми

Сутність та методи фінансової діагностики підприємства. Оцінка платоспроможності підприємства. Основні показники діагностики фінансової незалежності підприємства. Фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Особливості аналізу грошових потоків.

Методи інтегральної оцінки фінансового стану підприємства.

Методичні вказівки до вивчення теми

Фінансовий стан підприємства найбільш повно характеризує результати його діяльності та визначає можливості стабільного функціонування та розвитку. У зв'язку з цим фінансовій діагностиці підприємства і розробці напрямів поліпшення його фінансового стану необхідно приділяти підвищену увагу.

Діагностика фінансового стану є процедурою оцінки фінансової стійкості підприємства і основних економічних результатів його діяльності на основі бухгалтерської та фінансової звітності, а також оперативних даних.

Необхідно розуміти мету такої діагностики, яка полягає в пошуку резервів і розробці заходів щодо підвищення платоспроможності, фінансової незалежності і рентабельності підприємства на основі кількісної оцінки фінансових показників і виявлення чинників, що їх зумовили.

Інформаційною базою для діагностики фінансового стану підприємства є: баланс (форма 1); звіт про фінансові результати (форма 2); звіт про рух грошових коштів (форма 3); звіт про власний капітал (форма 4); інші дані фінансової, статистичної звітності та управлінського обліку. Фінансова діагностика передбачає оцінку платоспроможності підприємства, його фінансової незалежності та фінансових результатів. Необхідно розуміти сутність кожного діагностичного напрямку та відповідну систему оціночних показників. Так, платоспроможність підприємства характеризує його здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати всі розрахунки і фінансові зобов'язання. До числа найбільш уживаних показників, які достатньо повно характеризують платоспроможність підприємства, відносяться: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Фінансова незалежність підприємства визначається, головним чином, структурою капіталу і оцінюється за допомогою наступних коефіцієнтів: автономії, фінансування, фінансування за рахунок стабільних джерел, маневреності власного капіталу і забезпеченості власними оборотними коштами.

В процесі аналізу фінансових результатів передбачається розгляд показників прибутку, таких як: прибуток до оподаткування, операційний

прибуток і чистий прибуток підприємства, які представлені у «Звіті про фінансові результати підприємства» (Форма № 2), а також показників рентабельності, таких як: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів, операційна рентабельність тощо.

Одним з найважливіших аспектів фінансової діагностики підприємства в ринкових умовах господарювання є оцінка достатності і якості його чистого грошового потоку. Чистий грошовий потік є різницею між надходженням і витрачанням грошових коштів (різниця між позитивним і негативним грошовим потоком).

У процесі аналізу є доцільним контролювати також величину чистого грошового потоку по різних видах діяльності: операційній, фінансовій і інвестиційній.

Особливу увагу потрібно звернути на методи інтегральної оцінки, які дозволяють врахувати рівень різних фінансових коефіцієнтів та дати узагальнену оцінку стану підприємства. Важливо розуміти позитивні риси такої оцінки та доцільні умови її та застосування, в тому числі для прогнозування кризового стану та банкрутства підприємства, оцінки його інвестиційної привабливості, економічної безпеки і т. ін.

Тема 10. Управління інвестиційним портфелем підприємства

Питання навчальної програми

Зміст інвестиційної діяльності. Модель формування інвестиційного прибутку. Оцінка ефективності та ризиків реальних інвестиційних проектів. Формування програми реальних інвестицій.

Вибір форм та інструментів фінансових інвестицій. Оцінка ефективності та ризиків фінансових інвестицій. Формування портфелю фінансових інвестицій.

Методичні вказівки до вивчення теми

Жодне підприємство в умовах сучасного суспільства і ринку, що постійно розвиваються, не може уникнути необхідності оновлювати власні виробничі фонди, запроваджувати нові технології, покращувати якість і освоювати нові види продукції, застосовувати новітні інформаційні технології. Вирішення цих завдань складає суть інвестиційної діяльності підприємства. Очевидно, що

здійснення інвестиційної діяльності підприємства потребує певних фінансових ресурсів, джерелом яких може бути як прибуток і амортизаційні накопичення в процесі операційної діяльності підприємства, так і різного роду зовнішні залучення коштів від власників, акціонерів підприємства, сторонніх інвесторів тощо. У зв'язку з різноманіттям джерел інвестування, а також умов і ризиків їх залучення питання залучення та ефективного використання коштів для інвестиційного розвитку підприємства є одним з об'єктів фінансового менеджменту в системі економічного управління підприємством, а саме – управління інвестиційним портфелем підприємства.

Необхідно розуміти сутність інвестиційної діяльності підприємства, як цілеспрямованого здійснення процесу пошуку необхідних інвестиційних ресурсів, вибору ефективних об'єктів інвестування, формування збалансованого інвестиційного портфелю та забезпечення його реалізації.

Важливо знати форми реального інвестування, володіти методами обґрунтування інвестиційних проектів та оцінки їх ефективності.

Реальне інвестування в усіх його формах пов'язано з численними ризиками. Під ризиком реального інвестиційного проекту (проектним ризиком) розуміють можливість виникнення в ході його реалізації негативних подій, що можуть знизити його розрахунковий ефект. У зв'язку з цим дуже важливо розуміти природу таких ризиків, знати методи оцінки та страхування. Необхідно також розуміти процес формування програми реальних інвестицій та знати критерії оцінки ефективності такої програми.

Особливу увагу доцільно звернути на управління формуванням прибутком в процесі фінансового інвестування, яке має велике значення в ринкових умовах господарювання. Зокрема потрібно розуміти особливості фінансового інвестування, знати основні етапи управління фінансовими інвестиціями підприємства та види таких інвестицій, вміти оцінювати ефективність та ризикованість фінансових інвестицій та формувати оптимальний інвестиційний портфель.

Тема 11. Стратегічне та оперативне управління фінансуванням діяльності підприємства

Питання навчальної програми

Сутність фінансової стратегії підприємства та особливості її формування. Тактичні та оперативні фінансові плани. Методи розробки платіжних графіків. Взаємозв'язок фінансової стратегії та бюджетів.

Методичні вказівки до вивчення теми

При вивченні цієї теми необхідно звернути увагу на обов'язковість комплексного підходу до фінансового планування, який передбачає взаємопов'язаність та взаємообумовленість фінансової стратегії, тактичних та оперативних фінансових планів.

Потрібно розуміти, що фінансова стратегія – це один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, яка спрямована на формування фінансових цілей довгострокового розвитку підприємства, вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення та розробляється на основі принципів стратегічного управління.

Найбільш важливим та складним етапом стратегічного фінансового управління є процес реалізації фінансової стратегії. Одним із інструментів реалізації стратегії є розробка та впровадження збалансованої системи показників, яку розглядають як оціночну систему, систему стратегічного управління та інструмент розповсюдження інформації. Вона являє собою також конкретизацію стратегічних цілей в ключові показники тактичного рівня.

Інструментом «переводу» стратегії в конкретні тактичні та оперативні плани є розглянуте в попередніх темах бюджетування, яке дозволяє деталізувати річні бюджети на квартал, місяць, тиждень, а при необхідності на більш короткі терміни.

2. КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Індивідуальна контрольна робота студента передбачає виконання двох завдань. Перше завдання полягає в аналізі діючої організаційної структури управління підприємством, її удосконаленні та розробці документів, що регламентують діяльність посадовців (посадових інструкцій) та управлінських підрозділів (положень про підрозділ). Завдання виконується по реальному підприємству, на якому студент проходив практику при виконанні дипломної роботи бакалавра. Посада управлінця та функціональний підрозділ, для яких розробляються відповідні документи, визначається номером варіанта (табл.2.1).

Друге завдання – комплексне розрахункове. Воно полягає в формуванні основного (зведеного) бюджету підприємства (системи взаємопов'язаних операційних бюджетів та графіків).

Таким чином, за кожним студентом закріплюються номер варіанта контрольної роботи, який включає два номери: номер варіанта розробки регламентуючих документів та номер варіанта розрахункового завдання.

Номер варіанта контрольної роботи визначає викладач в період установчої сесії.

Завдання № 1

Удосконалення організаційної структури управління з метою підвищення ефективності економічного управління підприємством
Організаційна структура підприємства (ОСУ) – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії. Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують управління підприємством з метою досягнення його цілей, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

Таким чином, організаційна структура підприємства складається з організаційної структури управління (суб'єкта управління) та господарської структури (об'єкта управління).

Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності. Ці схеми застосовуються для вирішення низки завдань: визначення ролей і обов'язків всього персоналу в межах організації; встановлення ієрархічної структури повноважень, влади і процесу прийняття рішень; формування комунікаційних каналів і потоків інформації, включаючи правила підпорядкування і методи регулювання, що відносяться до методик звітності; формування механізму контролю з визначенням ступеню централізації та масштабу контролю; визначення функцій і управлінських завдань.

Організаційна структура є базисом оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу. Таким чином раціональний склад управлінських підрозділів підприємства, коректність встановлення взаємозв'язків між ними, оптимальність розподілу функцій та повнота виконання завдань, в значній мірі обумовлюють ефективність управління та діяльності підприємства.

Слід зазначити, що організаційна структура управління повинна регулярно адаптуватись відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища та цілей підприємства.

Завдання по удосконаленню організаційної структури управління підприємством полягає в наступному:

1.1. Приведіть діючу на підприємстві схему організаційної структури управління, виділивши в ній підрозділи, що безпосередньо задіяні в системі економічного управління та виконайте аналіз ОСУ.

1.2. Розробіть удосконалену ОСУ, звернувши увагу на повноту виконання основних функцій управління, забезпечення досягнення цілей підприємства та вирішення його завдань.

1.3. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

1.4. Розробіть одну посадову інструкцію та одне положення по підрозділу

відповідно до варіанту контрольного завдання. Необхідно звернути увагу на те, що в посадовій інструкції обов'язково потрібно представити функції, права, обов'язки та відповідальність посадовця. Положення про підрозділ повинно містити його структуру (склад управлінців), функції, завдання, права та відповідальність, взаємозв'язки, інформаційні потоки та бізнес-процеси.

Індивідуальне закріплення контрольного завдання представлено в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – варіанти завдання для виконання контрольної роботи

	Посадовець	Підрозділ
1	директор з економіки	відділ трудових ресурсів
2	фінансовий директор	відділ стратегічного планування
3	головний бухгалтер	відділ маркетингу
4	комерційний директор	відділ трудових ресурсів
5	директор з маркетингу	відділ інноваційного розвитку
6	директор з управління персоналом	відділ збуту
7	директор з інвестиційної діяльності	відділ зовнішньоекономічної діяльності
8	начальник планово-економічного відділу	відділ логістики
9	начальник відділу трудових ресурсів	бухгалтерія
10	начальник відділу маркетингу	планово-економічний відділ
11	бухгалтерія	відділ маркетингу
12	начальник відділу стратегічного планування	відділ інвестування
13	начальник відділу бюджетування	відділ маркетингу
14	начальник відділу інвестування	відділ зовнішньоекономічної діяльності
15	начальник відділу інноваційного розвитку	відділ бюджетування
16	начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності	бухгалтерія
17	начальник відділу логістики	відділ трудових ресурсів
18	начальник відділу збуту	відділ інвестування
19	директор з маркетингу	відділ інноваційного розвитку
20	директор з управління персоналом	відділ збуту
21	директор з інвестиційної діяльності	відділ зовнішньоекономічної діяльності
22	начальник планово-економічного відділу	відділ логістики

Продовження табл. 2.1

	Посадовець	Підрозділ
23	начальник відділу трудових ресурсів	бухгалтерія
24	начальник відділу маркетингу	планово-економічний відділ
25	начальник відділу стратегічного планування	відділ інвестування
26	начальник відділу збуту	відділ інноваційного розвитку
27	начальник відділу бюджетування	відділ маркетингу
28	начальник відділу інвестування	відділ зовнішньоекономічної діяльності
29	директор з економіки	відділ трудових ресурсів
30	фінансовий директор	відділ стратегічного планування
31	головний бухгалтер	відділ маркетингу
32	комерційний директор	відділ трудових ресурсів
33	директор з маркетингу	відділ інноваційного розвитку
34	директор з управління персоналом	відділ збуту
35	директор з інвестиційної діяльності	відділ зовнішньоекономічної діяльності
36	начальник планово-економічного відділу	відділ логістики
37	начальник відділу логістики	відділ трудових ресурсів
38	начальник відділу збуту	відділ інноваційного розвитку
39	директор з маркетингу	відділ інноваційного розвитку
40	директор з управління персоналом	відділ збуту
41	директор з інвестиційної діяльності	відділ зовнішньоекономічної діяльності
42	начальник планово-економічного відділу	відділ логістики
43	начальник відділу трудових ресурсів	планово-економічний відділ
44	начальник відділу маркетингу	бухгалтерія
45	директор з економіки	відділ трудових ресурсів
46	фінансовий директор	відділ стратегічного планування
47	головний бухгалтер	відділ маркетингу
48	комерційний директор	відділ трудових ресурсів
49	директор з маркетингу	відділ інноваційного розвитку
50	директор з управління персоналом	відділ збуту

Завдання № 2

Сформувати систему операційних бюджетів підприємства та графіків руху грошових коштів (надходжень та платежів)

Таблиця 2.2 – Варіанти завдання для виконання контрольної роботи

Номер варіанта	Завдання № 2	Номер варіанта	Завдання № 2
1	5	26	10
2	7	27	2
3	8	28	2
4	10	29	1
5	2	30	5
6	5	31	6
7	8	32	9
8	9	33	10
9	5	34	8
10	8	35	2
11	4	36	1
12	9	37	7
13	4	38	5
14	8	39	3
15	3	40	6
16	1	41	10
17	3	42	7
18	8	43	10
19	2	44	7
20	5	45	8
21	6	46	10
22	7	47	9
23	10	48	9
24	1	49	3
25	1	50	3

На базі інформації, що представлена в табл. 2.3 та відповідно до індивідуального варіанта студента виконати необхідні розрахунки та сформувати систему операційних бюджетів підприємства, графіків надходжень грошових коштів і платежів у наступній послідовності: 1) бюджет продажів, графік надходження грошових коштів від покупців, бюджет виробництва,

бюджет закупівель сировини на виробництво продукції, графік погашення кредиторської заборгованості за отриману сировину, бюджет витрат на заробітну плату основних виробничих працівників, графік погашення кредиторської заборгованості з оплати праці, бюджет виробничих накладних витрат, калькуляції собівартості одиниці товару по місяцях бюджетного періоду (кварталу), виробничу собівартість товарних залишків готової продукції на складі по місяцях бюджетного періоду (кварталу), бюджет (розрахунок) собівартості реалізованої продукції, бюджет адміністративних та комерційних накладних витрат, бюджет доходів та витрат, графік руху грошових коштів.

Методичні вказівки (приклади) до виконання завдання 2

1. На основі представленої інформації скласти бюджет продажу продукції за другий квартал за формою, що наведено в додатку 1. Загальні обсяги реалізації продукту А і продукту Б визначаються виходячи з представленої питомої ваги продажу цих продуктів у загальному обсязі реалізації підприємства.

2. Виходячи з визначених обсягів продажу продуктів А та Б, розміру доходу, який передбачається отримати, а також затвердженої на підприємстві розрахункової політики, необхідно розробити графік погашення дебіторської заборгованості покупцями продукції. При визначенні величини надходжень від покупців за місяцями треба враховувати дебіторську заборгованість, яка існує на початок звітного місяця.

Приклад, необхідно розрахувати величину надходжень грошових коштів у квітні при існуванні наступної розрахункової політики на підприємстві: у місяці продажу – отриманню належить 60 % загальної величини дебіторської заборгованості за квітень; 35 % – належить до отримання у наступному місяці після місяця продажу; 5 % – є безнадійною заборгованістю.

Розрахунок величини надходжень від покупців за квітень, тис. грн

Показник	Квітень	Розрахунок
1. Дебітори на початок квітня	10,00	–
2. Дебіторська заборгованість за продукцію, яка реалізована в квітні	278,3	Дані бюджету продажу
3. Усього дебіторська заборгованість, тис. грн	288,3	10,0 + 278,3

4. Погашення дебіторської заборгованості за:		
4.1. – березень	8,75	$((10,0 \times 100\%)/40\%) \times 35\%$
4.2. – квітень	166,98	$278,6 \times 60\%$
5. Загальна сума надходження грошових коштів	175,73	$8,75 + 166,98$
6. Дебіторська заборгованість на кінець квітня	112,57	$288,3 - 175,73$

Аналогічно розраховуються графіки погашення дебіторської та кредиторської заборгованості.

3. На основі бюджету продажів складається бюджет виробництва, мета якого – розрахувати обсяги виробництва різних видів продукції, виходячи з планових обсягів продажів (результатів розрахунку попереднього бюджету) і цільового залишку запасів готової продукції. По кожній позиції товарної номенклатури бюджет виробництва розраховується як:

*Обсяг виробництва = обсяг продаж + запас на кінець періоду, що планується –
– залишок запасів на початок періоду, що планується*

Розміри залишків запасів розраховуються виходячи з встановлених на підприємстві лімітів.

Приклад. На підприємстві затверджені наступні ліміти залишків запасів продукту 1 на складі: 2 % від обсягу продажу, запланованого на наступний місяць.

Бюджет виробництва, тис. шт.

Показники	Січень	Лютий	Березень	1-й квартал
Бюджет продажу	10,0	5,0	6,2	21,2
мінус Початкові запаси готової продукції	0,5	0,2	0,1	0,5
плюс Кінцеві запаси готової продукції	$0,2 (10,0 \times 2\%)$	0,1	0,124	0,124
Бюджет виробництва	$9,7 (10,0 - 0,5 + 0,2)$	4,9	6,224	20,824

Початкові залишки запасів готової продукції на складі розподіляються між окремими видами продукції пропорційно питомій вазі товарів у загальному

обсягу реалізації. Собівартість залишків запасів, які є на складі станом на 01 квітня, розраховується за собівартістю, рівною собівартості готової продукції, виробленої за квітень.

4. Бюджет виробництва є основою для складання бюджету закупки сировини для виробництва продукції, в якому визначаються потреби в сировині й матеріалах для виготовлення запланованої кількості продукції. Його складають, виходячи з даних про планові цехові обсяги випуску (попередній бюджет) по всій номенклатурі продукції та нормативів витрат сировини на одиницю продукції кожного найменування.

Бюджетні показники для окремих елементів виробничих витрат по кожному виду продукції розраховуються як

$$\text{Бюджетний обсяг виробництва} \times \text{норматив витрат сировини на виробництво одиниці продукції.}$$

Нормативи, що формують бюджети витрат, повинні бути реально досяжними при достатньо високій ефективності роботи, тобто вони повинні включати деякий відсоток втрат, неминучих за існуючих умов і технології виробництва. Включення в нормативи і бюджети очікуваних втрат сировини дозволить керівництву контролювати рівень реальних втрат і, якщо він перевищить бюджетний, оперативно вжити заходи до виправлення ситуації.

Дані формуються як в натуральних одиницях, так і в грошовому вираженні, за нормативними цінами.

Приклад. На підприємстві встановлені наступні нормативи витрачання сировини на виробництво продукту 1: на 1 шт. продукту передбачається:

- 0,5 кг матеріалу 1 за ціною 25,0 грн/кг;
- 0,2 кг матеріалу 2 за ціною 10,0 грн/кг;
- 0,1 кг матеріалу 3 за ціною 128 грн/кг.

Показники	Продукт 1	
	тис. кг	тис. грн
Кількість готової продукції, що повинна бути вироблена, тис. шт.	9,7	
Витрати матеріалу 1	4,85	121,25
Витрати матеріалу 2	1,94	19,4
Витрати матеріалу 3	0,91	116,48
Усього витрат сировини	7,7	257,13

При здійсненні планування витрат сировини необхідно враховувати

вартість її частини, яка вже пройшла первинну обробку (незавершене виробництво на початок періоду), і сировини, яка буде знаходитися у незавершеному виробництві на кінець періоду. Розрахунок витрат сировини здійснюється аналогічно розрахунку показників бюджету виробництва.

5. Як і розглянутий вище бюджет витрат основних матеріалів, бюджет прямих трудових витрат базується на даних бюджету виробництва і нормативах витрат праці основних робітників на виготовлення кожного виробу.

Окремо плануються витрати на соціальні заходи – нарахування у Пенсійний фонд та фонди соціального страхування (загальний розмір нарахувань дається у завданні).

Дані формуються як в натуральних одиницях (нормо-годинах), так і в грошовому вираженні, за нормативними ставками заробітної платні.

При розрахунку графіка погашення кредиторської заборгованості з основними робітниками необхідно враховувати, що в розряд такої заборгованості не входить заборгованість підприємства по здійснених нарахуваннях перед Пенсійним фондом та фондами соціального страхування, які є додатковими витратами підприємства.

6. Бюджет накладних витрат представляє дані щодо виробничих накладних витрат підприємства, які будуть понесені на виробництво запланованої кількості готової продукції. Номенклатура статей накладних витрат (це відноситься і до невиробничих накладних витрат) для цілей бюджетування визначається особливостями діяльності компанії, а також аналітичними і контрольними потребами керівництва. Керівництвом також встановлюються бюджетні ставки їх розподілу виходячи з аналізу факторів, що впливають на виникнення і розмір накладних витрат. У завданні всі виробничі накладні витрати розділені, виходячи із залежності їх розміру від зміни обсягів виробництва продукції – постійні й змінні. У завданні передбачається розрахунок розміру змінних накладних витрат, виходячи з трудомісткості (тис. нормо-год.) виробничої програми (показник бюджету витрат на оплату праці) та бюджетної ставки витрат, розрахованої на 1 нормо-год.

Розрахунок показника змінних виробничих накладних витрат здійснюється за формулою:

Трудомісткість виробничої програми × ставка змінних виробничих

накладних витрат на 1 нормо-год.

У процесі розрахунку загальної величини виробничих накладних витрат передбачається також розрахунок показника «грошових виплат», тобто показника накладних витрат, які призведуть до зменшення грошових коштів у періоді. При цьому слід відмітити, що витрати підприємства, пов'язані з амортизацією устаткування, є витратами, які нараховуються, тобто витратами, які не пов'язані зі зменшенням грошових коштів підприємства. Показник «грошових виробничих накладних витрат» необхідно враховувати при створенні бюджету руху грошових коштів за період, що планується. 7. Розрахунок калькуляції виробничої собівартості реалізованої готової продукції за період, що аналізується, передбачає визначення величини виробничих витрат, які можуть бути віднесені на фінансовий результат діяльності підприємства за період. При визначенні собівартості реалізованої продукції за період використовується метод ФІФО, тобто метод оцінки запасів, який базується на припущенні, що запаси використовуються у тій послідовності, в якій вони надходили на підприємство, тобто запаси, які першими відпускаються у виробництво (продаж та інше вибуття), при вибутті оцінюються за собівартістю перших за часом надходження запасів.

8. При розрахунку показника змінних невиробничих накладних витрат (бюджет комерційних та адміністративних витрат) у завданні встановлюється залежність цих витрат від обсягу реалізованої продукції (бюджет продаж) і бюджетної ставки витрат, розрахованої на одиницю продукції. При складанні бюджету комерційних та адміністративних витрат треба враховувати обмеження відносно грошової складової таких витрат та її подальшого використання при складанні бюджету руху грошових коштів.

Приклад. Вихідні дані про рух товару А за місяць:

Дата	Показник	Кількість одиниць	Ціна за одиницю, грн
01.03.20XX	Залишок на початок місяця	15	10
14.03.20XX	Придбано	15	12
17.03.20XX	Продано	10	20
24.03.20XX	Придбано	17	13
29.03.20XX	Продано	12	20

Собівартість запасів, що вибули:

17.03.20XX р. 10 од. x 10 = 100 грн

29.03.20XX р. 5 од. x 10 = 50 грн

7 од. x 12 = 84 грн

Усього 34 грн.

Залишок запасів на кінець місяця:

8 од. x 12 = 96 грн

17 од. x 13 = 221 грн

Усього 317 грн.

9. Бюджет доходів та витрат є документом, що показує, яким чином планова операційна діяльність компанії приведе до формування фінансового результату планового періоду. Визнання виручки (і, як наслідок цього, прибутку) звичайно базується на принципі нарахування, що означає її відображення у момент виникнення прав на отримання грошових коштів або зобов'язань їх виплатити. Момент цей не завжди співпадає з моментами надходжень і виплат грошових коштів. Крім того, деякі статті бюджету є не грошовими витратами, наприклад, амортизація, які не відображаються у бюджеті руху грошових коштів, але повинні бути враховані при формуванні фінансового результату періоду.

Відзначимо також, що в бюджет доходів та витрат включається бухгалтерська реалізація (без ПДВ) і витрати основних ресурсів, що відносяться до цього обсягу продажів.

Відомості для складання бюджету надходять з наступних документів:

- виручка – з бюджету продажів;
- виробничі витрати на бюджетні продажі – з бюджету виробничої собівартості реалізованої продукції;
- невиробничі витрати – з бюджету адміністративних і комерційних витрат.

При розрахунку бюджету доходів і витрат необхідно також враховувати відсотки за кредит, які планує сплатити підприємство в разі використання наданої кредитної лінії. Кредитна лінія використовується тільки у випадку, коли остаток грошових коштів на рахунках підприємства є меншим ніж це передбачено обліковою політикою підприємства.

Приклад. Підприємству відкрита в банку кредитна лінія в розмірі

100 000,00 грн під 10 % річних. При цьому обліковою політикою передбачено постійне існування ліміту грошових коштів на рахунках у розмірі 3 000,00 грн. За результатами розрахунку залишку грошових коштів за липень було визначено дефіцит грошових коштів у розмірі 50 000,0 грн. У зв'язку з цим було прийнято рішення скористатися кредитною лінією.

Відсотки за кредит складуть: $((50\,000,0 + 3\,000,0) \times 10\%) / 12 \text{ місяців} = 441,67 \text{ грн/мес.}$

10. При розробці бюджету руху грошових коштів важливо розрізняти моменти, коли виникає право одержати (або зобов'язання заплатити) грошові кошти, і моменти їх реального отримання (або виплати). У бухгалтерському обліку загальноприйнятим є принцип нарахування, відповідно до якого виручка визнається не в момент надходження грошових коштів, а в момент фактичного здійснення операції (отримання або відвантаження товарів). Тому в звіті про прибутки і збитки та бухгалтерському балансі найчастіше бувають відображені саме права отримання або виплати засобів, тоді як в бюджеті про рух грошових засобів – реальні надходження або виплати.

Тому для заповнення бюджету руху грошових коштів використовують показники, які відображено в графіках погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, а також бюджетах накладних витрат. Для розробки бюджету руху грошових коштів також потрібні наступні відомості:

- для розробки графіка платежів необхідна інформація про те, які витрати не впливають на грошовий потік (наприклад, амортизація, доходи і витрати майбутніх періодів); які платежі відносяться до того ж періоду, в якому нараховуються (наприклад, орендна плата), які – в наступному (наприклад, заробітна плата з відрахуваннями, податки), а які – авансом;
- для визначення доходів від продажів слід знати величину дебіторської заборгованості на початок періоду та її зміну за плановий період. Надходження за період складуть (виручка по бюджету продажів повинна бути скоригована на суму ПДВ):

Надходження за період = Дебіторська заборгованість на початок періоду + виручка – дебіторська заборгованість на кінець періоду

- за наявності достовірної статистики слід враховувати і середньостатистичний відсоток безнадійних боргів покупців;

- для визначення сум платежів в оплату закупівель слід знати величини кредиторської заборгованості і запасів на початок періоду і їх зміни за період. Платежі в оплату закупівель (обсяг закупівель по бюджету закупівель матеріалів повинна бути скоригована на суму ПДВ) за період складуть:

Платежі за період = кредиторська заборгованість на початок періоду + обсяг закупівель за період – кредиторська заборгованість на кінець періоду.

Обсяг закупівель у кредит за період = потреба для даного періоду + запаси на кінець періоду – запаси на початок періоду

- для підготовки бюджету руху грошей слід знати розподіл платежів і надходжень по місяцях, тижнях або днях усередині періоду. При розробці бюджету руху грошових коштів спочатку «розставляються» по клітках-періодах найважливіші платежі, терміни яких відомі наперед, – йдеться про податки, повернення кредитів, виплати найкрупнішим постачальникам, і т.п. Решта витрат планується «за залишковим принципом».

Приклад. Майже всі українські підприємства сплачують податки по закінченні звітного періоду (ПДВ, податок на прибуток та інші) у строки, які залежать від термінів здачі податкової звітності:

- місячний – сплата податків до 30-го календарного дня наступного місяця;
- квартальний – сплата податків до 50-го календарного дня наступного кварталу.

При цьому сплата зборів у Пенсійний фонд і фонди соціального страхування здійснюється у момент отримання грошових коштів на сплату заробітної плати, тобто в періоді виплати заробітної плати.

- для оцінки реальних платіжних можливостей організації слід знати плановий залишок вільних грошових коштів на початок планованого періоду. Зазвичай його величина (хоча б приблизно) буває відома до кінця поточного періоду.

При розв'язанні завдання необхідно враховувати, що податок на прибуток сплачується за результатами кварталу, тобто в бюджеті руху грошових коштів вказується тільки податок на прибуток за перший квартал.

11. Бюджети складаються за формами, наведеними в Додатках 1-15.

Таблиця 2.3

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

На підставі наведених нижче даних скласти основний бюджет для підприємства за другий квартал 20XX р.

Умови складання бюджету:

Умови завдання	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Ціна товару, грн/од.:										
- товар А	4,0	4,5	5,2	4,73	5,96	33,75	4,41	25,7	10,0	4,2
- товар Б	4,5	4,5	5,73	4,73	5,96	47,2	5,96	29,2	20,0	4,73
Питома вага окремих товарів у загальному обсязі реалізації:										
- товар А	33 %	41%	33 %	30 %	50 %	70 %	80 %	75 %	80%	33 %
- товар Б	67 %	59 %	67 %	70 %	50 %	30 %	20 %	25 %	20%	67 %
Умови розрахунків з покупцями за реалізовану продукцію:										
- кошти, що поступають у місяці продажу	60 %	50 %	75 %	80 %	90 %	50 %	75 %	60%	60%	60 %
- кошти, що поступають у наступному місяці	35 %	45 %	20 %	17 %	8 %	45 %	20 %	35%	35%	35 %
- не поступають протягом аналізованого періоду (прострочена дебіторська заборгованість)	5 %	5 %	5 %	3 %	2 %	5 %	5 %	5%	5%	5 %
Дебіторська заборгованість на 01 квітня, з урахуванням безнадійних боргів та перехідних залишків, грн	65000,0	40000,0	10000,0	75000,0	80000,0	25000,0	30000,0	40000,0	30 000	10000,0
Залишки запасів на складі на 1 квітня, од.	—	—	2000,0	—	3500	1500	—	—	4 000	4300
Керівництво підприємства вважає, що кінцеві залишки готової продукції на складі повинні складати: від обсягу продажів на наступний місяць	7 %	10 %	15 %	25 %	5 %	20 %	15 %	10 %	20 %	20 %

Продовження табл. 2.3

Умови завдання	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Для виробництва обох видів продукції використовується один вид сировини за ціною: _____ грн/кг.	2,0	1,75	10,0	2,0	4,0	35,5	17,75	6,3	4,0	5,0
Технічні норми витрати сировини складають:	0,5	0,5	0,3	0,5	0,4	0,3	0,1	2,5	0,4	0,2
на товар А (кг/шт.)	0,7	0,7	0,2	0,7	0,6	0,5	0,2	3,1	0,6	0,3
на товар Б (кг/шт.)										
Керівництво підприємства вважає, що на кінець кожного місяця воно повинне мати складські залишки сировини в обсязі _____ від потреб наступного місяця.	20 %	15 %	10 %	25 %	5 %	10 %	20 %	15 %	10 %	20 %
Оплата закупівель виконується таким чином:										
- оплачується в місяць закупівлі;	65 %	50 %	75 %	65 %	50 %	75 %	65 %	70 %	50 %	65 %
- кредиторська заборгованість за сировину погашається в наступному місяці	35 %	50 %	25 %	35 %	50 %	25 %	35 %	30 %	50 %	35 %
Кредиторська заборгованість постачальникам сировини на 1 квітня склала, грн:	45000, 0	15000, 0	25000, 0	10000, 0	45000, 0	15000, 0	25000, 0	10000, 0	12000, 0	10000, 0
Норма трудомісткості одиниці продукції складає:										
товар А, нормо-год./од.	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	1,4	0,1
товар Б, нормо-год./од.	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	2,4	0,1
Ставка оплати праці, грн/нормо-год.	3,0	3,25	1,25	2,75	3,25	2,0	2,75	1,5	1,75	1,75
Витрати на пенсійне і соціальне страхування, %										

Продовження табл. 2.3

Умови завдання	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Виплата заробітної плати здійснюється таким чином: - платиться в поточному місяці (аванс); - платиться в наступному (залишок заробітної плати)	70 % 30 %	60 % 40 %	50% 50%	70 % 30 %	60 % 40 %	50% 50%	70 % 30 %	60 % 40 %	50% 50%	50% 50%
Кредиторська заборгованість по заробітній платі на 1 квітня складає, грн	7500,0	2035,0	1200,0	5325,0	7125,0	7500,0	2035,0	7125,0	1200,0	7500,0
Виробничі витрати: - змінна частина виробничих витрат складає _____ грн на 1 нормо-год. трудомісткості виробничої програми:										
A	5,2	5,2	1,2	5,2	4,3	3,2	0,7	0,7	0,5	0,5
B	4,2	4,2	2,3	4,2	3,3	2,5	0,3	0,5	0,3	0,3
- постійна частина виробничих витрат рівна: (грн в місяць). Ця сума включає _____грн амортизаційних відрахувань, які не приводять до зменшення грошових коштів підприємства	14000, 0 5000,0	14200, 0 5500,0	2500,0 1000,0	30000, 0 15000, 0	40000, 0 20000, 0	25000, 0 25000, 0	1420,0 550,0	2500,0 1000,0	40000, 0 20000, 0	13000, 0 7250,0

Продовження табл.2.3

Умови завдання	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Адміністративні і комерційні витрати: - змінна частина адміністративних і комерційних витрат складає на одиницю проданих товарів: - товар А, грн; - товар Б, грн - постійна частина адміністративних і комерційних витрат складає, грн в місяць. У цю суму входить амортизація будівель, складських приміщень і устаткування, яка не приводить до зменшення грошових коштів змінна частина, грн	0,6 0,2 1850,0 200,0	0,5 0,4 1723,0 200,0	0,2 0,3 5325,0 200,0	0,06 0,2 1695,0 200,0	0,2 0,3 1850,0 200,0	0,2 0,3 3000,0 600,0	0,6 0,2 1850,0 200,0	0,5 0,4 35000,0 3725,0	0,2 0,3 2000,0 500,0	0,6 0,2 1723,0 500,0
Підприємству відкрита в банку кредитна лінія, що дозволяє одержувати позики в розмірі не більш _____ грн в квартал	250000,0	100000	175000,0	50000,0	100000	375000,0	600000,0	100000	100000	75000,0
Мінімальний залишок грошових коштів в касі і на рахунку підприємства повинен складати _____ грн	15000,0	15000,0	5000,0	15000,0	25000,0	5000,0	15000,0	25000,0	30000,0	15000,0
Всі позики виконуються на початку поточного місяця, а виплата відсотків за кредит з розрахунку _____ % у рік виконується на початку поточному місяці	10 %	17,5 %	12 %	10 %	17,5 %	12 %	10 %	17,5 %	18 %	10 %
У травні акціонерам повинні виплатити дивіденди в сумі _____ грн	25000,0	-	10000,0	49000,0	-	15000,0	10000,0	-	49000,0	35000,0

Продовження табл. 2.3

Умови завдання	Варіанти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Планується закупівля устаткування з виплатами: - у червні, грн; - в липні, грн	17500 0 -	87500 87500	14370 0 48300	10000 0 50000	10000 0 10000 0	57333 00 -	10000 00 -	87500 87500	19200 -	10000 0 50000
Залишок грошових коштів на 1 квітня склав (грн) (відповідає мінімальному розміру грошових коштів в касі і на рахунку підприємства)										
Обсяг продажу продукції, тис. од.: - квітень - травень - червень - липень	30 25 25 35	20 60 70 50	120 150 140 120	100 150 75 125	20 50 75 45	130 125 125 130	120 150 145 130	100 150 75 100	20 50 30 45	120 150 140 135
Податок на прибуток за 1 квартал, тис. грн	25,0	15,0	17,0	55,7	13,3	17,0	20,1	115,3	17,3	45,3

1. Бюджет продаж

Показники	Квітень		Травень		Червень		Всього за другий квартал		Липень	
	А	Б	А	Б	А	Б	А	Б	А	Б
1. Загальний обсяг продажу, тис. од.										
2. Питома вага товарів у загальному обсязі реалізації, %										
3. Обсяг продажу, тис. од.										
4. Ціна, грн/од.										
5. Валовий дохід від продажу, тис. грн										
6. Усього дохід, тис. грн										

2. Графік надходження грошових коштів від покупців, тис. грн

Показники	Квітень	Травень	Червень	Всього за другий квартал	Дебітори на початок 3 кварталу
1. Дебітори на початок періоду					
2. Дебіторська заборгованість за місяць					
3. Усього дебіторська заборгованість					
4. Погашення дебіторська заборгованість за:					
4.1. – березень					
4.2. – квітень					
4.3. – травень					
4.4. – червень					
5. Усього надходження коштів					
6. Дебітори на кінець періоду					

3. Бюджет виробництва, тис. од.

Показники	Квітень		Травень		Червень		Всього за другий квартал		Липень	
	А	Б	А	Б	А		А	Б	А	Б
1. Загальний обсяг продажу, тис. од.										
2. Кінцеві залишки готової продукції										
3. Продаж + кінцеві залишки запасів										
4. Початкові залишки запасів										
5. Повинно бути вироблено										

4. Бюджет закупівель сировини на виробництво продукції

Показники	Квітень		Травень		Червень		Всього за другий квартал		Липень	
	А	Б	А	Б	А	Б	А	Б	А	Б
1. Обсяг виробництва, тис. од.										
2. Норма витрати сировини, кг/од.										
3. Витрата сировини на виробництво всього обсягу, тис. кг										
4. Кінцеві залишки запасів сировини, тис. кг										
5. Загальна потреба в сировині, тис. кг										
6. Початкові залишки запасів сировини, тис. кг										
7. Програма закупівель, тис. кг										
8. Вартість сировини, грн/кг										
9. Витрати на сировину, тис. грн										
10. Усього витрат на виробництво, тис. грн										

5. Графік погашення кредиторської заборгованості за отриману сировину, тис. грн

Показники	Квітень	Травень	Червень	Всього за другий квартал	Дебітори на початок 3 кв.
1. Кредиторська заборгованість на початок періоду					
2. Витрати на сировину за місяць					
3. Усього кредиторська заборгованість за отриману сировину					
4. Погашення кредиторської заборгованості за:					
4.1.– березень					
4.2.– квітень					
4.3.– травень					
4.4.– червень					
5. Усього погашення кредиторської заборгованості					
6. Кредиторська заборгованість за сировину на кінець періоду					

6. Бюджет витрат на заробітну плату основних виробничих працівників

Показники	Квітень		Травень		Червень		Всього за другий квартал		Липень	
	А	Б	А	Б	А	Б	А	Б	А	Б
1. Обсяг виробництва, тис. од.										
2. Норма трудомісткості, нормо-год./од.										
3. Трудомісткості виробничої програми, тис. нормо-год.										
4. Ставка оплати праці без урахування зборів на соціальне та пенсійне страхування, грн/нормо-год.										
5. Витрати на заробітну плату при вартості нормо-годин ____ грн, тис. грн										
6. Усього витрат на оплату праці, тис. грн										
7. Витрати на пенсійне та соціальне страхування, %										
8. Усього витрат на оплату праці, тис. грн										

7. Графік погашення кредиторської заборгованості з оплати праці, тис. грн

Показники	Квітень	Травень	Червень	Всього за другий квартал	Дебітори на початок 3 кварталу
1. Кредиторська заборгованість на початок періоду					
2. Витрати на оплату праці за місяць					
3. Усього кредиторська заборгованість по розрахунках з персоналом					
4. Погашення кредиторської заборгованості за:					
4.1.– березень					
4.2.– квітень					
4.3.– травень					
4.4.– червень					
5. Усього погашення кредиторської заборгованості					
6. Кредиторська заборгованість по оплаті праці на кінець періоду					

8. Бюджет виробничих накладних витрат, тис. грн

Показники	Квітень		Травень		Червень		Всього за другий квартал		Липень	
	А	Б	А	Б	А		А	Б	А	Б
1. Трудомісткість виробничої програми, тис. нормо-год.										
2. Ставка змінних накладних витрат, грн/нормо-год.										
3. Усього змінних виробничих накладних витрат										
4. Постійні виробничі накладні витрати										
5. Всього виробничих накладних витрат										
у т.ч. амортизація										
6. Грошові виплати										

9. Калькуляція виробничої собівартості одиниці товару за квітень

Показник	Товар А			Товар Б		
	Норма, кг/од.	Ціна, грн/од.	Сума, грн	Норма, кг/од.	Ціна, грн/од.	Сума, грн
1. Витрати на сировину						
2. Заробітна плата основних виробничих працівників						
3. Витрати на пенсійне та соціальне страхування						
4. Виробничі накладні витрати						
– змінні						
– постійні*						
5. Всього виробнича собівартість випуску						
6. Усього виробнича собівартість одиниці продукції						

* Розподіляються пропорційно питомій вазі окремого виду продукції у загальному обсязі виробництва

10. Калькуляція виробничої собівартості одиниці товару за травень

Показник	Товар А			Товар Б		
	Норма, кг/од.	Ціна, грн/од.	Сума, грн	Норма, кг/од.	Ціна, грн/од.	Сума, грн
1. Витрати на сировину						
2. Заробітна плата основних виробничих працівників						
3. Витрати на пенсійне та соціальне страхування						
4. Виробничі накладні витрати						
– змінні						
– постійні*						
5. Всього виробнича собівартість випуску						
6. Усього виробнича собівартість одиниці продукції						

* Розподіляються пропорційно питомій вазі окремого виду продукції у загальному обсязі виробництва

11. Калькуляція виробничої собівартості одиниці товару за червень

Показник	Товар А			Товар Б		
	Норма, кг/од.	Ціна, грн/од.	Сума, грн	Норма, кг/од.	Ціна, грн/од.	Сума, грн
1. Витрати на сировину						
2. Заробітна плата основних виробничих працівників						
3. Витрати на пенсійне та соціальне страхування						
4. Виробничі накладні витрати						
- змінні						
- постійні*						
5. Всього виробнича собівартість випуску						
6. Усього виробнича собівартість одиниці продукції						

* Розподіляються пропорційно питомій вазі окремого виду продукції у загальному обсязі виробництва

12. Виробнича собівартість товарних залишків готової продукції на складі

Квітень

Товар	Залишки продукції, тис. од.		Виробнича собівартість, грн/од.	Вартість товарних залишків, тис. грн	
	на початок кварталу	на кінець кварталу		на початок кварталу	на кінець кварталу
1. А					
2. Б					
3. Всього					

Травень

Товар	Залишки продукції, тис. од.		Виробнича собівартість, грн/од.		Вартість товарних залишків, тис. грн	
	на початок кварталу	на кінець кварталу	на початок кварталу	на кінець кварталу	на початок кварталу	на кінець кварталу
1. А						
2. Б						
3. Всього						

Червень

Товар	Залишки продукції, тис. од.		Виробнича собівартість, грн/од.		Вартість товарних залишків, тис. грн	
	на початок кварталу	на кінець кварталу	на початок кварталу	на кінець кварталу	на початок кварталу	на кінець кварталу
1. А						
2. Б						
3. Всього						

13. Розрахунок виробничої собівартості реалізованої продукції_ФІФО, тис. грн

Показники	Квітень		Травень		Червень		Всього за другий квартал		Липень	
	А	Б	А	Б	А	Б	А	Б	А	Б
1. Обсяг продаж, тис. од.										
2. Виробнича собівартість										
– залишку готової продукції на складі										
– виробленої у періоді продукції										
3. Всього собівартість реалізованої продукції, тис. грн										

14. Бюджет адміністративних і комерційних накладних витрат, тис. грн

Показники	Квітень		Травень		Червень		Всього за другий квартал	
	А	Б	А	Б		А	Б	А
1. Обсяг продаж, тис. од.								
2. Ставка змінних витрат								
3. Сума змінних витрат								
4. Всього змінних витрат								
5. Сума постійних витрат								
6. Усього адміністративних і комерційних накладних витрат								
в т.ч. амортизація								
7. Грошові виплати								

15. Бюджет доходів і витрат, тис. грн

Показники	Квітень	Травень	Червень	Всього за другий квартал
1. Доход від реалізації				
2. Виробнича собівартість реалізованої продукції				
3. Адміністративні витрати				
4. Відсотки за використання кредитної лінії				
5. Прибуток до оподаткування				
7. Податок на прибуток				
8. Чистий прибуток				

16. Графік руху грошових коштів, тис. грн

Показники	Квітень	Травень	Червень	Усього за другий квартал	Липень
1. Доходи					
1.1. Залишок грошових коштів на початок періоду					
1.2. Надходження грошових коштів за період від покупців					
1.3. Всього доходів					
2. Витрати					
2.1. Витрати на сировину					
2.2 Витрати на оплату праці					
2.3 Витрати на сплату зборів до Пенсійного фонду та фондів соціального страхування					
2.3 Витрати на виробничі накладні затрати					
2.4 Адміністративні витрати					
2.5 Витрати на сплату податку на прибуток					
2.6 Сплата процентів за користування кредитною лінією					
2.7 Дивіденди					
2.8 Покупка устаткування					
2.9 Всього виплат					
3. Сальдо доходів та витрат					
4. Додаткове залучення грошових коштів (кредитна лінія)					
5. Залишок грошових коштів на кінець періоду					

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Білик М. Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посібник / М. Д. Білик ; [голова редкол.: В. К. Хлівний] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2013. – 690 с.
2. Гончаров А. Б. Економічне управління підприємством [Текст] : конспект лекцій / А. Б. Гончаров, Н. М. Олейникова ; М-во освіти і науки України, Харківський нац. екон. ун-т. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. – 366 с.
3. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика [Текст] : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
4. Економічне управління підприємством [Текст] : навч. посібник / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – 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 ЛНУ ім. Т. Шевченка, 2015. – 352 с.
6. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві [Текст] : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.
7. Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.
8. Пріб К.А. Діагностика в системі управління [текст] навчальний посібник / К.А. Пріб, Н.І. Патика. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 432 с.
9. Основи бюджетування [Текст] : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни / [Л. П. Батенко, Т. О. Зінькевич, О. О. Кизенко та ін.] ; за заг. ред. Л. П. Батенко ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2010. – 202 с.

Інформаційні ресурси

1. Система розкриття інформації на фондовому ринку Державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/>.
2. Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>;
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.