МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «БЮДЖЕТУВАННЯ І КОНТРОЛІНГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО БІЗНЕСУ»

(для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Облік і правове забезпечення агропромислового бізнесу» зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування»).

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

Методичні вказівки та завдання з вивчення дисципліни **«Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу»** (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Облік і правове забезпечення агропромислового бізнесу» зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування»). Тернопіль, ТНЕУ. 2019. 65 с.

Укладачі:

Спільник Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Тернопільського національного економічного університету.

Бінчаровська Тетяна Анатоліївна – кандидат економічних наук, викладач кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Тернопільського національного економічного університету.

Рецензенти:

Сава Андрій Петрович – доктор, економічних наук, старший науковий співробітник, Тернопільська державна сільськогосподарська дослідна станція ІКСГП НААН.

Палюх Микола Степанович – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та економіко–правового забезпечення агропромислового бізнесу Тернопільського національного економічного університету.

Затверджено на засіданні кафедри обліку та економіко–правового забезпечення агропромислового бізнесу (протокол №2 від 25.09.2019 року).

Рекомендовано вченою радою ФАЕМ ТНЕУ (протокол №2 від 26.09.2019 року).

Відповідальний за випуск:

Бруханський Руслан Феоктистович, завідувач кафедри обліку економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу, д.е.н., професор.

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСИЦПЛІНИ
«Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу»

1. Опис дисципліни

Дисципліна – Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу	**Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти**	**Характеристика навчальної дисципліни**
Кількість кредитів ECTS: – 5	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Статус дисципліни – вибіркова дисципліна професійної і практичної підготовки Мова навчання – українська
Кількість залікових модулів *Денна форма навчання* – 4	Спеціальність 071 «Облік і оподаткування»	Рік підготовки – 1 *Денна – 1* *Заочна – 1,2* Семестр: *Денна – 2* *Заочна – 2,3*
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – другий (магістр)	Лекції: *Денна – 30 год.* *Заочна – 20 год.* Практичні заняття: *Денна – 30 год.* *Заочна – 12 год.*
Загальна кількість годин – 150	Освітня професійна програма «Облік і правове забезпечення агропромислового бізнесу»	Самостійна робота: *Денна – 80 год.* *Тренінг – 4 год.* *Заочна – 118 год.* Індивідуальна робота *Денна – 6 год.* *Заочна –*
Тижневих годин *денна форма* – 10 *з них аудиторних:*– 4		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета й завдання дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Основною метою викладання дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу» є вивчення теоретичних основ, організації і методики бюджетування і контролінгу, формування у майбутніх випускників системних знань з концептуальних основ управління сучасним агропромисловим підприємством як системи на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних його служб та підрозділів на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Основними завданнями вивчення дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу» є:

- оволодіння теоретичними знаннями щодо сутності, об'єктів, функцій та видів бюджетування і контролінгу, інформаційного, організаційного та методичного забезпечення системи контролінгу;
- вироблення навиків формування обліково–аналітичної інформації, виявлення тенденцій зміни показників, з'ясування їх причин, а також прогнозування можливих наслідків, застосування причинно–наслідкового аналізу, здійснення економічної інтерпретації одержаних результатів та формулювання належних висновків;
- опанування методологією оперативного і стратегічного контролінгу господарської діяльності та контролінгу інвестиційних проектів, діагностики фінансового стану підприємства та підтримки прийняття управлінських рішень;
- вміння оформляти результати проведених розрахунків, обґрунтовувати управлінські рішення, обирати оптимальні їх варіанти та здійснювати контроль за впровадженням;
- формування практичних навичок щодо створення системи бюджетування та служби контролінгу на підприємстві агропромислового бізнесу.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування яких забезпечує вивчення дисципліни:

Вивчення дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу» забезпечує формування таких компетентностей як: здатність окреслювати сфери застосування бюджетування і контролінгу, визначати параметри організації бюджетного процесу і системи контролінгу та застосовувати методичний інструментарій бюджетування, оперативного і стратегічного контролінгу, орієнтовані на прийняття обґрунтованих управлінських рішень у агропромисловому бізнесі.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни.

Вивчення дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу» доцільне після оволодіння студентами знаннями з таких дисциплін як «Фінансовий менеджмент», «Організація бухгалтерського

обліку», «Бухгалтерський облік в управлінні підприємством» та набуття ними відповідних фахових компетенцій.

2.5. Результати навчання.

У результаті вивчення дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу» майбутні випускники повинні формулювати стратегічні і тактичні цілі розвитку підприємства, ефективно реалізовувати облікову політику для їх досягнення, здійснювати податкове планування, бюджетування, оперативний та стратегічний контролінг, виконувати аналітичні розрахунки для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємств агропромислового бізнесу.

3. Програма навчальної дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу»

Змістовий модуль 1. Бюджетування як управлінська технологія

Тема 1. Сутність, функції та завдання бюджетування, його роль в управлінні підприємством

Поняття бюджету підприємства і бюджетного процесу. Підприємство як складна економічна система. Зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище підприємства. Бюджетування і система цілей організації. Характеристика бюджетування як управлінської технології для обґрунтування рішень. Бюджетування як процес. Основні аспекти системи бюджетування. Значення системи бюджетування для підприємства в сучасних умовах.

Функції та завдання бюджетування. Функції бюджетування: планування і прийняття управлінських рішень на основі бюджетування, оцінювання всіх аспектів діяльності підприємства за бюджетними показниками, раціоналізація використання ресурсів організації. Завдання бюджетування. Принципи бюджетування. Складові побудови системи бюджетування: технологія, організація, автоматизація. Послідовність розробки системи бюджетів.

Характеристика процесу бюджетування. Горизонти бюджетування: короткострокове, середньострокове, довгострокове. Методики бюджетування: за центрами відповідальності і на основі виділення бізнес–процесів. Основні підходи і методи розробки бюджетів. Ітераційний характер бюджетування. Етапи процесу бюджетування.

Література: [1, с. 10–24], [2, с. 52–56], [4, с. 151–165], [11, с. 15–20], [12, с. 83–94].

Тема 2. Типологія бюджетів. Бюджетна піраміда

Типологія бюджетів. Види бюджетів за методами розроблення: бюджет «з нуля», індексний бюджет, рамочний бюджет. Види бюджетів за прив’язкою до обсягів виробництва та реалізації продукції. Плановий та фактичний, статичний та гнучкий бюджет. Класифікація бюджетів за їх функціями при плануванні та

прийнятті управлінських рішень: операційні та фінансові бюджети; основні, спеціальні та допоміжні бюджети. Альтернативні класифікації.

Бюджетна піраміда. Ієрархічна структура бюджетів підприємства, взаємозв'язок і підпорядкованість бюджетів підприємства. Бюджетна піраміда: від операційних, спеціальних, допоміжних і фінансових бюджетів до основних. Значення цільових показників для обґрунтування управлінських рішень.

Поняття головного бюджету. Головний (зведений) бюджет та послідовність його побудови.

Література: [11, с. 21–34], [2, с. 56–58], [4, с. 165–175]

Тема 3. *Структура підприємства і система його бюджетів*

Структуризація підприємства для цілей бюджетування. Структура підприємства як ієрархія центрів відповідальності. Види центрів відповідальності: центри доходів (продажу), центри затрат, центри прибутку, центри інвестицій, венчурні центри. Критерії формування структури підприємства: організаційний, регіональний, процесний, технологічний, бізнесовий, продуктовий, збутовий.

Об'єкти бюджетування. Принципи виділення об'єктів бюджетування на основі підпорядкованості підрозділів підприємства: «один до одного», «декілька до одного», «один до багатьох».

Ризики в бюджетуванні та шляхи їх мінімізації.

Література: [11, с. 35–38].

Тема 4. Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів

Технологія формування операційних бюджетів. Структура та взаємозв'язок операційних бюджетів: бюджету продажів, бюджету виробництва; бюджету прямих витрат, бюджету накладних виробничих витрат, бюджету адміністративних витрат і витрат на збут. Етапи розрахунку бюджетів витрат, які формують собівартість продукції. Механізм консолідації оперативних бюджетів при формуванні бюджету доходів і витрат підприємства.

Формування фінансових бюджетів підприємства. Види фінансових бюджетів і принципи їх побудови. Бюджет руху грошових коштів як інструмент управління грошовими потоками. Бюджет капіталовкладень. Особливості складання розрахункового балансу.

Аналіз та оцінювання виконання бюджетів. Загальна схема оцінювання виконання бюджету. Методика оцінювання виконання бюджетів за відхиленнями. Гнучке бюджетування. Оцінка результатів діяльності центрів відповідальності.

Література: [1, с. 39–108], [2, с. 68–78], [4, с. 175–193].

Тема 5. Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві

Проектування системи бюджетування на підприємстві. Система бюджетування на підприємстві і взаємозв'язок її елементів. Методи

бюджетування. Основні варіанти побудови системи бюджетування. Система бюджетування підприємств у процесному, функціональному та структурно–ієрархічному аспектах.

Організація бюджетного процесу на підприємствах. Учасники процесу бюджетування та їх функції. Регламентація функціонування системи бюджетування на підприємстві за структурою об'єктів бюджетування. Регламентація процесу бюджетування у часі. Бюджетний цикл і бюджетний процес.

Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. Особливості автоматизації процесу бюджетування на підприємстві залежно від принципів побудови його облікової політики. Програмні продукти, які використовуються для автоматизації системи бюджетування на підприємстві. Проблеми автоматизації бюджетування на підприємствах.

Особливості впровадження системи бюджетування на підприємствах агропромислового комплексу. Методичні принципи розробки системи бюджетування на підприємствах АПК з урахуванням особливостей його операційної діяльності. Специфіка розробки бюджетів виробництва і процесів сільгосппідприємств, вплив сезонності, тривалості виробничого циклу, кліматичних умов на систему планування. Впровадження системи бюджетування на основі виявлення вигід, визначення наслідків, що обумовлюють підвищення управлінського потенціалу комплексного застосування технологій розвитку підприємства агропромислового бізнесу.

Література: [1, с. 109 –130]

Змістовий модуль 2. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень

Тема 6. Науково–теоретичні основи контролінгу

Поняття про контролінг, його суть і значення. Виникнення і розвиток контролінгу. Еволюція контролінгу як концепції. Мета і завдання контролінгу. Принципи та сфера застосування контролінгу. Предмет і методи контролінгу. Функції служби контролінгу.

Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством. Система контролінгу і сучасний бізнес. Доцільність та необхідність застосування контролінгу у вітчизняних підприємств та передумови його запровадження. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління. Послідовність формування «контролінгової» інформації в системі управління підприємством. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень.

Види контролінгу. Оперативний і стратегічний контролінг. Використання методології стратегічного і оперативного контролю як інструменту підтримки управління.

Стратегічний контролінг як інтегрована система визначення та інтерпретації показників діяльності для коригування стратегії підприємства і управління нею. Сутність, мета, завдання, об'єкти та послідовність процесу обробки інформації стратегічного контролінгу. Інструменти стратегічного контролінгу. Стратегічне планування як основа стратегічного контролінгу.

Оперативний контролінг як інтегрована система активного управління ефективністю діяльності для виявлення і подолання проблем у діяльності підприємства. Сутність, мета, завдання та інструментарій оперативного контролінгу. Провідна роль бюджетування в оперативному контролінгу. Цільові показники оперативного контролінгу. Відмінні риси оперативного і стратегічного контролінгу. Взаємозв'язок стратегічного і оперативного контролінгу.

Література: [2, с. 10–25], [4, с. 6–50].

Тема 7. Характеристика об'єктів контролінгу

Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу. Класифікація витрат. Собівартість продукції та її види. Формування витрат за місцями виникнення, центрами витрат та центрами відповідальності.

Організація управлінського обліку в системі контролінгу. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу і його завдання.

Методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу. Система «стандарт-кост», її характеристика і сфера застосування. Організація обліку витрат і результатів діяльності в системі «директ-костинг». Облік повних витрат і облік сум покриття та їх застосування в контролінгу.

Характеристика інших об'єктів контролінгу за напрямками діяльності. Контролінг маркетингу. Контролінг забезпечення ресурсами. Контролінг логістики і збуту. Фінансовий контролінг (фінансові ресурси, фінансові результати, фінансовий стан). Зв'язок контролінгу і фінансового менеджменту. Контролінг інвестицій. Контролінг інновацій. Контролінг економічної безпеки тощо.

Література: [2, с. 25–52], [4, с. 50–83].

Тема 8. Методичний інструментарій оперативного і стратегічного контролінгу

Інструментарій отримання управлінської інформації оперативного контролінгу. Бюджетування, моделювання, обґрунтування ціноутворення.

Аналітичний інструментарій оперативного контролінгу, орієнтований на обґрунтування управлінських рішень. Прийоми оперативного економічного аналізу. Аналіз відхилень — основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень. Методи диференціації витрат. Розрахунок сум покриття та ціноутворення. Аналіз беззбитковості діяльності. Операційній важіль та його застосування. Поняття та методика проведення АВС–аналізу, XYZ-аналізу, аналізу обсягу замовлень та аналізу «вузьких місць» на підприємстві.

Інструментарій отримання управлінської інформації стратегічного контролінгу. Стратегічне планування, бізнес-планування, економіко-математичні методи і моделі, бенчмаркінг, маркетинговий аналіз, оцінка потенціалу підприємства, розробка сценаріїв функціонування.

Аналітичний інструментарій стратегічного контролінгу, орієнтований на обґрунтування управлінських рішень. Стратегічний аналіз. SWOT–аналіз. Матриця бостонської консалтингової групи. Побудова кривої життєвого циклу. Портфельний аналіз. Функціонально–вартісний аналіз. Проектний аналіз. СОФТ – аналіз. Виявлення і аналіз стратегічних розривів. Прийоми фінансової математики. Обґрунтування потреби у залученні ресурсів. Фінансовий важіль та його застосування. Експертні оцінки.

Експертна діагностика фінансово–господарського стану підприємства. Зміст, цілі і завдання експертної діагностики фінансово–господарського стану підприємства. Методи стратегічної діагностики і їх характеристика. Методи оперативної діагностики і їх характеристика.

Література: [2, с. 78–123], [4, с. 193–306].

Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів

Сутність контролінгу інвестиційних проектів, його мета і завдання. Інвестиція, інвестиційна діяльність та інвестиційна стратегія підприємства. Інвестиційний контролінг, як інтегрована система забезпечення контрольних дій на пріоритетних напрямках інвестиційної діяльності підприємства, орієнтована на виявлення відхилень її фактичних результатів від передбачених і прийняття адекватних управлінських рішень. Напрямки інвестиційного контролінгу: планування і координація інвестиційної діяльності в рамках стратегічного і оперативного планування; реалізація інвестицій (проект–контролінг); контроль за реалізацією інвестицій (поточні контрольні розрахунки, оцінка обґрунтованості бюджету інвестиційного проекту).

Основні завдання контролінгу інвестиційних проектів. Особливості контролінгу інвестиційних проектів. Принципи, функції та види контролінгу інвестиційних проектів. Послідовність контролінгу інвестиційних проектів.

Методи та критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Методи загальнодержавної, комерційної та бюджетної ефективності інноваційно–інвестиційних перетворень. Статичні і динамічні критерії оцінки ефективності інвестиційних проектів.

Процес створення системи контролінгу інвестицій та його послідовність. Визначення об’єкта контролінгу. Визначення видів і сфери контролінгу. Формування системи пріоритетів контрольованих показників. Розробка системи кількісних стандартів контролю. Побудова системи моніторингу показників, що включаються до інвестиційного контролінгу. Формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень.

Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів.

Література: [2, с. 124–143], [4, с. 307–362].

Тема 10. Організаційно–методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємств.

Організаційна структура управління підприємством (фірмою), орієнтована на контролінг. Критерії вибору оптимальної організаційної структури. Проектування організаційної структури. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Варіанти організації служби контролінгу. Основні передумови концепції контролінгу. Необхідність розбудови системи контролінгу на засадах концепції стратегічного управління як умови ефективного функціонування підприємства в довгостроковому періоді.

Структура служби контролінгу на підприємстві. Схема внутрішньої організаційної служби контролінгу. Структура і склад служби контролінгу. Регламентне забезпечення служби контролінгу. Контролер–стратег корпорації, його функції та обов'язки.

Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї. Організація інформаційного забезпечення контролінгу та її складові елементи. Підсистема обліково–аналітичної інформації в системі управління підприємством. Інформаційні потоки підприємства та інформаційні потоки контролінгу. Вхідні і вихідні інформаційні потоки контролінгу. Узгодженість інформаційних потоків оперативного і стратегічного контролінгу.

Організація впровадження системи контролінгу на підприємстві. Послідовність впровадження системи контролінгу. Система координації і контролю за досягненням кінцевих результатів. Особливості впровадження системи контролінгу на агропромисловому підприємстві.

Використання консалтингу як підтримки прийняття управлінських рішень у галузі контролінгу (аутсорсинг контролінгу) і з питань проектування та впровадження контролінгу.

Література: [2, с. 144–174], [4, с. 463–500].

4. Структура залікового кредиту дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу»

(денна форма навчання)

	Кількість годин				
	Лекції	**Практичні заняття**	**Самостійна робота**	**Індивідуальна робота**	**Контрольні заходи**
Змістовий модуль 1. Бюджетування як управлінська технологія					
Тема 1. Сутність, функції та завдання бюджетування, його роль в управлінні підприємством	2	2	6	–	
Тема 2. Типологія бюджетів. Бюджетна піраміда	2	2	6	–	Тестування 15 хв.
Тема 3. Структура підприємства і система його бюджетів	2	2	6	–	
Тема 4. Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів.	6	6	16	2	
Тема 5. Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві.	2	2	6	–	Модульна робота №1
Змістовий модуль 2. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень					
Тема 6. Науково–теоретичні основи контролінгу	2	2	6		
Тема 7. Характеристика об'єктів контролінгу	2	2	6		Тестування 15 хв.
Тема 8. Методичний інструментарій оперативного і стратегічного контролінгу	6	6	16	2	
Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів.	4	4	10	–	
Тема 10. Організаційно–методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємств.	2	2	6		
Ректорська контрольна робота					2
Тренінг	–	–		–	4
Захист КПІЗ					2
Екзамен					2
Разом	**30**	**30**	**80**	**4**	

(заочна форма навчання)

	Кількість годин			
	Лекції	**Практичні заняття**	**Самостійна робота**	**Контрольні заходи**
Змістовий модуль 1. Бюджетування як управлінська технологія				
Тема 1. Сутність, функції та завдання бюджетування, його роль в управлінні підприємством	2	1	8	–
Тема 2. Типологія бюджетів. Бюджетна піраміда	2	1	8	–
Тема 3. Структура підприємства і система його бюджетів	2	1	8	–
Тема 4. Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів.	2	2	24	–
Тема 5. Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві.	2	1	10	–
Змістовий модуль 2. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень				
Тема 6. Науково–теоретичні основи контролінгу	2	1	8	
Тема 7. Характеристика об'єктів контролінгу	2	1	8	
Тема 8. Методичний інструментарій оперативного і стратегічного контролінгу	2	2	24	
Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів.	2	1	10	
Тема 10. Організаційно–методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємств.	2	1	10	
Разом	**20**	**12**	**118**	**Екзамен**

5. Тематика практичних занять.

Практичне заняття № 1.

Тема: Сутність, функції та завдання бюджетування, його роль в управлінні підприємством

Мета: Засвоєння теоретичних основ бюджетування.

Питання для обговорення:

1. Поняття бюджету підприємства і бюджетного процесу.
2. Функції та завдання бюджетування.
3. Характеристика процесу бюджетування.

Методичні вказівки до теми.

Вважається, що бюджетування дає змогу організаціям ідентифікувати потенційні проблеми для того, щоб розробити плани, які допоможуть уникнути цих проблем або систематично їх ви рішувати.

Поняття «бюджет» на рівні суб'єктів господарювання пов'язане зі зростанням ролі оперативного планування та управлінського обліку.

За змістом бюджетування виступає технологією планування, обліку, здійснення контролю й аналізу фінансових і матеріальних потоків. Бюджетування, як елемент контролінгу, дає можливість координувати всі сторіни діяльності підприємства, узгоджувати зусилля всіх підрозділів для досягнення кінцевого результату і, як наслідок, − підвищення ефективності діяльності і фінансової стійкості.

Система бюджетування на підприємстві дозволяє створити внутрішній механізм управління його ресурсами. На сьогодні бюджетування є звичною практикою для зарубіжних компаній, однак вітчизняні суб'єкти господарювання ще не усвідомили цінність бюджетів для успішної діяльності.

Цілі бюджетування за К. Друрі:

– планування щорічних операцій;

– координація діяльності відділів компанії і їх взаємодії;

– інформування, ознайомлення з планами співробітників, відповідальних за діяльність центрів відповідальності компанії;

– мотивація персоналу на досягнення цілей компанії;

– управління видами діяльності;

– оцінка ефективності менеджерів.

Завдання бюджетування:

– підвищення ефективності роботи організації за допомогою цільової орієнтації і координації всіх подій на підприємстві;

– виявлення ризиків і зниження їх рівня

– підвищення гнучкості і пристосовності до змін.

Головною метою бюджетування є забезпечення виробничо–комерційного процесу необхідними грошовими ресурсами. Для досягнення цієї мети потрібно виконати такі завдання:

– встановлення об'єктів бюджетування;

– розробка системи бюджетів операційних і фінансових;

– розрахунок відповідних показників бюджетів;

– обчислення необхідного обсягу грошових ресурсів, які забезпечують фінансову стабільність, платоспроможність і ліквідність балансу підприємства;

– розрахунок величини внутрішнього і зовнішнього фінансування і виявлення резервів їх додаткового залучення;

– прогноз доходів, витрат і капіталу організації.

Поточні й оперативні плани у формі бюджетів здатні стати дієвими інструментами обгрунтування господарських рішень та їх реалізації. Таким чином, науково обгрунтоване й професійне використання бюджетування на сьогодні здатне перетворитись на важливу конкурентну перевагу вітчизняних підприємств, яка допоможе їм забезпечувати ефективність виробничо–господарської діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

Питання для дискусії:

1. У чому на Вашу думку відмінність понять «бюджет», «бюджетний процес», «Бюджетування»?

2. Як реалізуються в системі бюджетування такі функції, як координація, організація, мотивація?

2. Як на Вашу думку, чи відрізнятимуться основні цілі та часові горизонти складання бюджетів на великому підприємстві і в приватній пекарні?

3. Чи будуть принципово відрізнятися бюджети, побудовані за центрами фінансової відповідальності і за бізнес-процесами?

Практичні завдання та ситуації:

Завдання 1. Як ви, як керівник приватного підприємства, що надає різноманітні послуги з ремонту та обслуговування сільськогосподарської техніки, можете використати систему бюджетування для координації діяльності та делегування повноважень керівникам таких підрозділів: ремонту і фарбування кузовів, шино-монтажних робіт, ремонту двигунів, ремонту ходової частини автомобіля, ремонту електричних систем автомобіля, встановлення сигналізації, мийки техніки і автомобілів?

Завдання 2. Обґрунтуйте, як складання бюджетів дає змогу ідентифікувати потенційні проблеми для того, щоб розробити плани, які допоможуть уникнути цих проблем або систематично їх вирішувати у компанії з виробництва овочевих і фруктових консервів.

Література: [1, с. 10–24], [2, с. 52–56], [4, с. 151–165], [11, с. 15–20], [12, с. 83–94].

Практичне заняття № 2.

Тема: Типологія бюджетів. Бюджетна піраміда

Мета: Ознайомлення із видами бюджетів та їх взаємопідпорядкованістю.

Питання для обговорення:

1. Типологія бюджетів.
2. Бюджетна піраміда.
3. Поняття головного бюджету та послідовність його побудови.

Методичні вказівки до теми

Бюджет – документ, що описує діяльність центру фінансової відповідальності (далі ЦФВ) або окремої функціональної області (наприклад продажу, закупівлі, виробництво і т.д.) за певний період, виражений кількісно в вартісних і / або натуральних показниках. Основні типи бюджету:

Функціональний бюджет – це бюджет, який складається ЦФВ за певним функціональним напрямком, за який він відповідає (наприклад: бюджет продажів, бюджет закупівель, бюджет запасів, бюджет електроенергії, бюджет оплати праці і т.д.). «Лімітуючий фактор» – фактор, що обмежує можливості

ЦФВ в плануванні. Для виробничих ЦФВ, лімітуючим фактором буде обсяг продажів. Для ЦФВ, що відповідають за закупівлі таким фактором необхідно визначити обсяг виробництва продукції. Функціональні бюджети формуються в певній послідовності, за якою здійснюється і планування в компанії. Основною особливістю функціональних бюджетів, є те, що вони можуть виражатися як в натуральному, так і у вартісному вираженні. Функціональні бюджети закладають базу для всього економіко–фінансового моделювання, так як оперують з планами конкретних підрозділів і ЦФВ на рівні натуральних показників.

Бюджет центру фінансової відповідальності складається на підставі функціональних бюджетів. Він характеризує план роботи ЦФВ в рамках періоду планування у вартісному вираженні в трьох видах діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної.

Сукупність усіх бюджетів, що розробляються на підприємстві, утворює бюджетну структуру. Елементи цієї структури мають певну послідовність розроблення (наприклад, не можна обчислити бюджет прямих витрат на оплату праці або прямих витрат на сировину та матеріали, не знаючи виробничої програми, розрахованої у бюджеті виробництва) та ієрархію бюджетів (тобто, яким чином деталізується та консолідується інформація у бюджетах).

Структура бюджетів підприємства, спрямована на досягнення виражених у фінансовій формі цілей підприємства, побудованих за певною послідовністю бюджетного циклу, утворює бюджетну піраміду підприємства.

Управлінський бюджет – це бюджет верхнього рівня, його ще називають Майстер бюджет або Генеральний бюджет (англ. Master Budget). Під цим поняттям фахівці мають на увазі сукупність трьох бюджетів:

- бюджет доходів і витрат (БДВ);
- бюджет руху грошових коштів (БРГК);
- бюджет за балансовим звітом (ББЗ).

За характером складання бюджету, виділяють два підходи:

– “знизу-вгору” передбачає збір бюджетної інформації від виконавців до керівників нижнього рівня і далі – до керівництва організації.

– “зверху-вниз”, вимагає від керівництва компанії чіткого розуміння основних особливостей організації та здатність формувати реалістичний прогноз на аналізований період.

Існують інші класифікації бюджетів, зокрема:

- довгострокові і короткострокові бюджети;
- постатейні бюджети;
- бюджети з тимчасовим періодом;
- гнучкі і статичні бюджети;
- спадкоємні бюджети і бюджети з нульовим рівнем;
- генеральні і часткові бюджети.

Питання для дискусії:

1. Бюджетування як інструмент формування конкурентних переваг підприємства.
2. Особливості формування системи бюджетів на підприємствах різних типів.

3. Місце та роль бюджетів у системі планування підприємства.
4. Чи погоджуєтеся Ви з думкою П. Друкера, що збільшення кількості бюджетів у компанії призводить до зменшення кількості творчих задумів її працівників?

Практичні завдання та ситуації

Завдання 1. Визначте, якими мають бути методи розроблення бюджетів підприємства для:

– невеликого новоствореного підприємства з виробництва продуктів харчування;

– торговельної фірми, що працює на ринку кілька років і має великі обсяги торгівлі;

– для представництва іноземної фінансово–інвестиційної компанії.

Для кожної компанії розробіть перелік бюджетів, використовуючи кілька класифікаційних ознак бюджетів. Результати відобразіть у таблиці:

ТИПИ І ВИДИ БЮДЖЕТІВ ДЛЯ РІЗНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Підприємство	Метод розроблення бюджету	Класифікаційна ознака типу бюджету	Вид бюджету	Склад бюджету
Підприємство 1				
Підприємство 2				
Підприємство 3				

Завдання 2. Доберіть із наведених нижче варіантів приклади для таких типів і видів бюджетів підприємства.

а) допоміжний бюджет;
б) фінансовий бюджет;
в) операційний бюджет;
г) спеціальний бюджет.

1. Платіжний календар на місяць, на 10 днів, на 5 днів.
2. Розрахунок податкових витрат і відрахувань.
3. Прогноз звіту про прибутки та збитки.
4. Перевірочна таблиця до фінансового плану («шахівниця»).
5. Прогноз балансу активів і пасивів.
6. Визначення цілей фінансової стратегії у програмі розвитку підприємства.

Література: [11, с. 21–34], [2, с. 56–58], [4, с. 165–175]

Практичне заняття № 3.

Тема: Структура підприємства і система його бюджетів

Мета: Засвоєння питань щодо структури підприємства і структури його бюджетів.

Питання для обговорення:

1. Структуризація підприємства для цілей бюджетування.
2. Об’єкти бюджетування.
3. Ризики в бюджетуванні та шляхи їх мінімізації.

Методичні вказівки до теми

Формування системи бюджетів і контроль за їх виконанням потребують розроблення фінансової структури підприємства. *Фінансова структура* підприємства — це структура формування його доходів і витрат по підрозділах, а також у розрізі їхніх джерел (продуктів, проектів тощо). Формування фінансової структури є механізмом делегування повноважень і розподілу відповідальності за фінансово–економічні показники діяльності між керівниками структурних підрозділів підприємства. Ці структурні підрозділи називають *центрами фінансової відповідальності* (ЦФВ). Забезпечувати досягнення фінансових цілей керівництво підприємства може саме через управління діяльністю ЦФВ.

Метою формування фінансової структури є більш точне, деталізоване планування доходів і витрат, їх управлінський облік, стимулювання зниження видатків та ув’язування їх з кінцевими результатами роботи кожного ЦФВ. Фінансова структура підприємства впливатиме на систему бюджетування: вибір видів бюджетів підприємства, формати і технології бюджетування, порядок консолідації бюджетів структурних підрозділів, порядок (регламент) складання бюджетів і підготовки звітів про їх виконання та корегування.

Як правило, у фінансовій структурі підприємства виділяють такі центри фінансової відповідальності:

— центри доходів (або центри виручки, центри продажу);
— центри витрат;
— центри маржинального доходу (або маржинального прибутку);
— центри прибутку;
— центри інвестицій.

Об’єктами бюджетування, тобто одиницями, щодо яких розробляються бюджети, можуть бути:

— підприємство в цілому (холдинг, компанія);
— окремі бізнес–одиниці підприємства;
— підрозділи підприємства — центри фінансової відповідальності;
— сегмент ринку або група клієнтів;
— продуктові групи;
— бізнес–процеси;
— проекти.

Формування фінансової структури підприємства може здійснюватися за такими критеріями:

— організаційним — відповідно до організаційної структури підприємства;

— регіональним (географічним) — відповідно до регіонального розташування;

— процесним — відповідно до бізнес–процесів;

— технологічним — відповідно до технологічних процесів виробництва;

— бізнесовим — за напрямами бізнесу;

— продуктовим — за продуктовими лінійками (групами);

— збутовим — за каналами збуту.

Визначені центри фінансової відповідальності об'єднуються у відповідну ієрархічну структуру за рівнями відповідальності: центри інвестицій і прибутку на вищому рівні, центри продажу та маржинального прибутку – на нижчих рівнях, центри витрат – ще нижче. Безумовно, залежно від організаційної побудови підприємств, їхні фінансові структури можуть суттєво різнитися.

При формуванні фінансової структури застосовуються такі принципи виділення об'єктів бюджетування на основі організаційної підпорядкованості підрозділів підприємства: «один до одного» – центр фінансової відповідальності формується з одного підрозділу; «кілька до одного» – з одного підрозділу формуються кілька ЦФВ; «один до багатьох» – в один ЦФВ входять кілька підрозділів.

Визначення фінансової структури підприємства з виділенням відповідних центрів фінансової відповідальності та їх підпорядкованості допомагають сформувати відповідну систему бюджетів. Тобто, для центрів затрат будуть встановлені відповідні бюджети витрат за тими статтями, на які вони мають безпосередній вплив; для центрів продажу розроблятимуться бюджети продажу з необхідною деталізацією та групуванням за об'єктами бюджетування (сегментами ринку, групами клієнтів тощо). Фінансова структура покаже також, як мають бути консолідовані (зведені в одне ціле) окремі складові основного бюджету (наприклад, бюджет адміністративних витрат складається з бюджетів окремих центрів затрат апарату управління підприємства).

Принципи узгодження структури бюджетів підприємства з його фінансовою структурою. Кожний об'єкт бюджетування повинен мати свій бюджет чи набір бюджетів. При цьому принциповою є вимога, щоб до цих бюджетів включалися тільки ті елементи чи складові, які безпосередньо стосуються цього об'єкта бюджетування.

Одним із ключових завдань бюджетування є планування, узгодження та контроль щодо досягнення цільових показників діяльності підприємства за допомогою системи їх «каскадування». Це означає створення системи взаємопов'язаних цільових параметрів діяльності для всіх підрозділів, виконання яких забезпечує досягнення запланованих показників діяльності підприємства в цілому. Ці показники можуть бути абсолютними (обсяги реалізації, чистий прибуток, рівень витрат тощо) та відносними (рентабельність продажу, рентабельність капіталу, частка ринку тощо), директивними (такими, що не підлягають корегуванню) та орієнтовними (такими, що можуть переглядатися протягом бюджетного періоду). Важливим завданням є гармонізація цих цілей та показників і доведення їх до від повідних центрів фінансової відповідальності, які мають безпосередній вплив на них. Необхідно, крім того, визначити права та відповідальність ЦФВ за досягнення цих показників і обов'язково узгодити ці умови із системою мотивації.

Принципи розроблення і встановлення цих показників для ЦФВ: взаємозв'язок із цілями підприємства: баланс короткострокових і довготермінових цілей; відображення ключової діяльності керівництва та результатів діяльності працівників; зрозумілість для працівників; можливість

використання для оцінювання та заохочення працівників; об'єктивність і відносна простота розрахунку; послідовність і регулярність використання.

Для рішень, які приймаються в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності, характерні невизначеність та обмеженість в інформації. Невизначеність — це відсутність чіткого уявлення щодо умов діяльності в майбутньому, що формується під впливом контрольованих і неконтрольованих обставин зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ризик – це невизначеність, яка має ймовірнісний характер настання. Ризик визначається як відхилення очікуваних результатів від середнього чи прогнозного значення. До зовнішніх факторів ризику відносяться фактори, які зумовлені причинами, не пов'язаними безпосередньо з діяльністю даного підприємства, залежать від економічного і політичного стану в країні, техногенних і стихійних впливів. Імовірність їх настання та обсяги впливу на бюджетні показники під час їх затвердження та складання бюджету можуть бути невідомими. Проте підприємству необхідно враховувати ймовірність їх настання та можливі наслідки, вдаючись до експертних оцінок чи методів кількісного прогнозування та моделювання. Внутрішніми факторами ризику є фактори, що виникають у результаті діяльності організації (структурного підрозділу, працівників), тобто такі, що пов'язані з об'єктами управління (неналежне виконання функціональних обов'язків працівниками, прийняття хибних рішень керівниками підрозділів–центрів фінансової відповідальності, невиконання зобов'язань постачальниками та замовниками тощо), і можуть призвести до суттєвих відхилень значень бюджетних показників від фактично отриманих.

Управління ризиком – це процес підготовки і реалізації заходів зі зниження ймовірності настання певних обставин і мінімізація їхнього впливу на об'єкти бюджетування. Процес управління ризиком у бюджетуванні складається з технологічних та управлінських операцій. Це зокрема:

1) виявлення ризику (виявлення джерел ризику, можливих ризикових ситуацій, пов'язаних з несприятливим розвитком певних ситуацій і результатом яких може бути недосягнення поставлених цілей);

2) ідентифікація ризику (віднесення ризику до певної класифікаційної групи ризиків, що дає змогу встановити склад ризиків і характер їхнього впливу);

3) аналіз ризику (аналізується можливість і направленість прояву ризику в їх системному взаємозв'язку);

4) оцінювання ризику (оцінюються ймовірність настання певних несприятливих ситуацій та можливі наслідки);

5) вибір способу запобігання ризику чи мінімізації його впливу (розроблення організаційно–технічних заходів із метою уникнення настання несприятливих ситуацій чи мінімізації втрат);

6) оцінювання економічної ефективності зниження ризику (здійснюється порівняльна оцінка витрат на превентивні заходи з прогнозованими збитками від настання ризикових ситуацій. Встановлюються зони допустимого ризику).

Питання для дискусії:

1. Як ви розумієте «фінансову структуру підприємства»? З якою метою

вона розробляється?

2. Що таке центри фінансової відповідальності? Наведіть приклади на основі інформації про підприємство, з діяльністю якого Ви знайомі.

3. Дайте визначення об'єкта бюджетування. Які об'єкти бюджетування Ви знаєте ?

4. Що є основними об'єктами бюджетування на промисловому підприємстві? В аграрному бізнесі? В торговельному бізнесі?

5. Що означають принципи «один до одного», «один до багатьох», «кілька до одного»? Наведіть приклади.

6. Поясніть зв'язок між фінансовою структурою підприємства та його системою бюджетів.

Практичні завдання та ситуації:

Завдання 1. Охарактеризуйте особливості фінансової структури підприємств різних організаційно–правовими форм (холдингів, компаній з дивізійними оргструктурами тощо) та критерії виділення структурних одиниць у центри фінансової відповідальності.

Завдання 2. Перерахуйте, згрупувавши у дві колонки, фактори внутрішнього і зовнішнього ризику підприємства.

ФАКТОРИ РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВА

Фактори ризику	
Зовнішні	Внутрішні
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

Література: [11, с. 35–38].

Практичне заняття № 4.

Тема: Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів

Мета: Оволодіння методикою розроблення та оцінювання бюджетів.

Питання для обговорення:

1. Технологія формування операційних бюджетів.
2. Формування фінансових бюджетів підприємства.
3. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів.

Методичні вказівки до теми

Операційний бюджет підприємства є набором бюджетів, які визначають операції поточної діяльності підприємства у бюджетному періоді. В процесі його підготовки прогнозовані обсяги продажу та виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів і витрат для кожного підрозділу підприємства.

Отже, операційні бюджети підприємства — це група бюджетів, які містять детальну інформацію про доходи та витрати підприємства і потрібні для узгодження натуральних показників планування (кг, шт.) із вартісними.

Склад (кількість) операційних бюджетів та їх формат (структура статей у бюджеті) визначаються підприємствами самостійно з урахуванням специфіки господарської діяльності, розмірів підприємства, його галузевої приналежності та організаційно–правової форми.

До складу операційних бюджетів виробничого підприємства входять такі види бюджетів:

- бюджет продажу;
- бюджет виробництва;
- бюджет виробничих запасів;
- бюджет прямих витрат на матеріали;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет загальновиробничих витрат;
- бюджет амортизаційних відрахувань;
- бюджети адміністративних і комерційних витрат.

Інформація, яка міститься в операційних бюджетах, консолідується в бюджеті доходів і витрат (БДВ) і дає можливість визначити суму прибутку або збитків підприємства за бюджетний період.

Для визначення формату операційного бюджету необхідно:

– отримати інформацію про склад і структуру доходів підприємства, уточнити цінову політику підприємства;

– розподілити витрати на прямі та непрямі операційні витрати, всередині цих груп витрати можна поділити на умовно–постійні та умовно–змінні;

– виділити критичні витрати, за якими доцільно встановити цільові показники (ліміти) в БДВ;

– визначити нормативи таких лімітів на бюджетний період.

За підготовку різних операційних бюджетів відповідають різні центри відповідальності підприємства.

Фінансові бюджети підприємства — це сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки, рух інвестицій та фінансовий стан підприємства.

До складу фінансових бюджетів підприємства включають:

- бюджет руху грошових коштів (БРГК);
- інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень);
- бюджет фінансової діяльності;
- розрахунковий баланс (бюджет за балансовим листом).

Бюджет руху грошових коштів показує прогнозні результати операційної та фінансової діяльності підприємства, фінансовий бюджет — прогнози щодо результатів фінансової діяльності; бюджет капіталовкладень — прогнозні значення результатів інвестиційної діяльності. Розрахунковий баланс є інтегральним фінансовим бюджетом, який об’єднує в собі результати всіх основних бюджетів, які формують Головний (зведений) бюджет підприємства.

Бюджетування руху грошових коштів здійснюють як для підприємства в цілому, так і за центрами фінансової відповідальності. Бюджет за балансовим листом розробляють на кінець прогнозованого кварталу для підприємства в цілому, а також для підрозділів підприємства, що знаходяться на окремому балансі. Бюджет капітальних вкладень розробляють як для підприємства в цілому, так і для центрів відповідальності цього підприємства, а також філій та юридичних осіб, що знаходяться на окремому балансі.

Після розроблення фінансових бюджетів можна сформувати Головний (зведений) бюджет підприємства, який складає з таких бюджетних документів:

1. Бюджет доходів і витрат.
2. Бюджет руху грошових коштів.
3. Бюджетний баланс.

На основі цих документів впроваджуватимуться система гнучкого бюджетування.

Аналіз виконання основних та операційних бюджетів здійснюється шляхом порівняння запланованих у бюджетах і фактично досягнутих у процесі господарської діяльності економічних показників функціонування підприємства.

Звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв'язок, циклічність бюджетного процесу на підприємстві, що дає змогу здійснювати управління за відхиленнями. Корегування управлінських рішень залежить від розміру, тенденції, суттєвості відхилень і причин їх виникнення. Відхилення в бюджеті можуть бути як позитивними, так і негативними. Для повноти характеристики результатів господарської діяльності підприємства у звітному періоді необхідно також проаналізувати тенденцію та суттєвість відхилень.

Питання для дискусії:

1. Дайте визначення операційного бюджету підприємства та обґрунтуйте необхідність його розроблення.
2. Які класифікації витрат Ви знаєте?
3. Як розраховується повна собівартість продукції?
4. Яка інформація необхідна для розроблення бюджету прямих витрат на оплату праці?
5. Назвіть основні види фінансових бюджетів підприємства.
6. Хто відповідає за розроблення фінансових бюджетів? Назвіть послідовність їх розроблення.
7. Опишіть призначення та зміст бюджету руху грошових коштів.
8. Опишіть технологію розрахунку бюджету капітальних вкладень.
9. Як оцінити інвестиційні потреби підприємства?
10. Для чого розробляється прогнозний баланс підприємства?
11. Опишіть етапи формування Головного (зведеного) бюджету підприємства.
12. У чому полягає сутність бюджетного контролю? Яке його призначення?
13. Який формат та основні показники звіту про виконання бюджету?
14. Що таке «відхилення у виконанні бюджетів»?
15. Охарактеризуйте гнучкий бюджет. Як розраховуються показники гнучкого бюджету?

16. Коротко охарактеризуйте критерії вибору показників оцінювання діяльності центрів фінансової відповідальності.

17. У чому полягає сутність принципу контрольованості при оцінюванні діяльності центрів фінансової відповідальності?

Практичні завдання та ситуації:

Завдання 1. Складіть прогнозний бюджет продажу підприємства на рік, якщо відомо:

БЮДЖЕТ ПРОДАЖУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПОТОЧНИЙ РІК

Показник	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
1. Обсяг продажу, од.:					
Продукція 1	9 000	8 600	7 600	10 400	
Продукція 2	6 800	5 600	3 600	4 000	
2. Ціна за одиницю, грн					
Продукція 1	10,00	10,50	12,50	12,50	
Продукція 2	5,50	5,50	5,90	5,90	
3. Виручка від реалізації, грн					
Продукція 1					
Продукція 2					

Завдання 2. Скласти бюджет закупівлі сировини і бюджет виробництва на перший квартал 2019 року за наведеною нижче інформацією про бюджет продажу компанії на перше півріччя 2019 року:

Місяць	**Обсяг продажу, одиниць**
Січень	9 600
Лютий	16 000
Березень	24 000
Квітень	14 400
Травень	11 200
Червень	10 400

Запаси готової продукції плануються в розмірі 30 % обсягу продажу наступного періоду. На 1 січня 2019 року на складі було 1 800 одиниць готової продукції. Для виробництва одиниці продукції необхідно 8 кг сировини, запас якої підтримується в обсязі 20 % виробничої потреби в наступному місяці.

Завдання 3. Скласти бюджет витрат праці робітників та бюджет виробничих накладних витрат підприємства на II квартал. Якщо відомо, що: бюджет виробництва компанії містить такі дані, одиниць:

Квітень	1 660
Травень	1 260
Червень	1 280.

Виготовлення одиниці продукції потребує 6 годин праці робітника. Нижче наведені змінні виробничі накладні витрати з розрахунку на одну годину праці, грн:

Непрямі матеріали	0,40
Непряма зарплата	1,20
Додаткові виплати	1,80
Податки на зарплату	0,60
Інші	1,0.

Постійні річні витрати в сумі 357 000 грн розподіляються рівномірно на кожен місяць.

Завдання 4. Заповнити пропущені дані у частково заповнених бюджетах закупівлі основних матеріалів і виробництва на перший квартал.

БЮДЖЕТИ ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛІВ І ОБСЯГУ ВИРОБНИЦТВА

Показники	Січень	Лютий	Березень	Разом
0	1	2	3	4
Закупівля основних матеріалів				
Виробництво	?	?	?	?
Запас матеріалів на кінець періоду	?	?	?	8 928
Запас матеріалів на початок періоду	9 792	10 944	11 712	?
Необхідний обсяг закупки	33 792	37 248	36 256	?
Бюджет виробництва				
Бюджетний обсяг продажу	?	?	?	?
Запас готової продукції на кінець періоду	?	?	?	5 760
Запас готової продукції на початок періоду	6 400)	7 040	8 320	?
Бюджетний обсяг виробництва	?	?	?	?

Завдання 5. Скласти бюджет грошових коштів на листопад, якщо відомо, що фірма має намір спланувати свої грошові надходження та виплати у листопаді на підставі таких даних: залишок грошових коштів на 1 листопада 362 000 грн. 20 листопада фірма має сплатити вексель на суму 1 616 000 грн. Досвід свідчить, що 60 % реалізованих товарів будуть оплачені клієнтами в місяці продажу, 30% – у наступному місяці, 8% – через два місяці, а 2% не будуть оплачені взагалі. Фірма реалізує товари за ціною 160 грн. за одиницю. Окремі дані про обсяг реалізації наведено нижче:

Місяць	**Кількість, одиниць**
Вересень (фактично)	40 000
Жовтень (фактично)	60 000
Листопад (передбачається)	80 000
Грудень (передбачається)	50 000

Оскільки придбані товари підлягають сплаті впродовж 15 днів, то приблизно 50 % їх сплачується в наступному місяці. Середня ціна придбаних товарів становить 100 грн за одиницю. Товарні запаси наприкінці кожного місяця досягають рівня 2 000 одиниць плюс 10% кількості товарів, які будуть реалізовані в наступному місяці. Запаси на 1 жовтня становили 8 000 одиниць. У листопаді фірма передбачає за 190 000 грн реалізувати амортизоване обладнання.

Література: [1, с. 39–108], [2, с. 68–78], [4, с. 175–193].

Практичне заняття № 5.

Тема: Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві

Мета: Засвоєння питань організації та функціонування системи бюджетування.

Питання для обговорення:

1. Проєктування системи бюджетування на підприємстві.
2. Організація бюджетного процесу на підприємствах.
3. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві.
4. Особливості впровадження системи бюджетування на підприємствах агропромислового комплексу.

Методичні вказівки до теми

Система бюджетування – це заснована на економічних відносинах складна соціо-технічна система, що складається з таких трьох взаємопов'язаних елементів: методологія бюджетування, організація бюджетного процесу та автоматизація бюджетування.

Методологія бюджетування включає в себе комплекс узгоджених між собою складових елементів, якими є:

- загальна методика оцінювання ефективності господарської діяльності організації, на основі якої визначається система цільових показників для здійснення контролю виконання бюджетів та оцінювання ефективності бізнесу;
- види та формати бюджетів і методики збирання, оброблення та аналізу планової та фактичної інформації про діяльність підприємства у бюджетному періоді, на основі якої формуються бюджети, розраховуються відповідні цільові показники діяльності та розробляється управлінська облікова політика підприємства;
- ієрархія об'єктів бюджетування, що формують фінансову структуру організації для цілей бюджетування.

Організація бюджетного процесу визначає:

- функціонал системи бюджетування, тобто порядок, черговість, строки та процедури формування бюджетів, розподіл функцій щодо складання, узгодження, затвердження, корегування, аналізу та контролю бюджетів між працівниками підприємства;
- сукупність внутрішніх документів, які регламентують процес бюджетування (положення, посадові інструкції, регламенти, розпорядження тощо).

Автоматизація бюджетування – це сукупність програмних засобів для автоматизації процесу формування планових і фактичних бюджетів та здійснення розрахунків у системі бюджетування за допомогою ЕОМ.

Через чітку узгодженість і взаємодію елементів системи бюджетування забезпечується її цілісність та ефективність на підприємстві.

Розрізняють два основних принципи бюджетування – «зверху вниз» і «знизу вгору». За принципом «зверху вниз» бюджет будується виходячи з установлених керівництвом підприємства багаторівневих цілей та обмежень, на основі яких відбувається розподіл ресурсів. Бюджетування «знизу вгору» полягає в тому, що на первинному етапі розробляються планові бюджети окремих підрозділів, які після затвердження є основою зведених бюджетів.

При впровадженні системи бюджетування на конкретних підприємствах важливо визначити, які завдання вирішуватимуться за допомогою системи бюджетування. Для цього необхідно сформулювати головні фінансові цілі підприємства і визначити, за якими об'єктами бюджетування та за якими критеріями контролюватиметься досягнення встановлених стратегічних цілей.

Основними системоутворюючими елементами, від яких залежить конфігурація системи бюджетування, виступають система взаємоузгоджених ключових показників діяльності організації та сукупність об'єктів бюджетування. Вибір об'єктів бюджетування визначає методологію бюджетування та архітектоніку системи бюджетування на конкретному підприємстві. Залежно від цих складових можна виділити такі основні варіанти побудови систем бюджетування:

1. Система бюджетування з виділенням центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) об'єктами бюджетування. Традиційно центри відповідальності поділяють на центри доходів, центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій, венчурні центри. За принципом відмінностей у методиці бюджетування та організації бюджетного процесу вирізняють три основні групи об'єктів бюджетування: центри фінансової відповідальності (ЦФВ), центри фінансового обліку (ЦФО), місця виникнення витрат (МВВ).

2. Система централізованого бюджетування на підприємствах з лінійно–функціональною організаційною структурою. Як правило, це малі та середні підприємства, де бюджетування здійснюється за принципом «зверху вниз» із розподілом відповідальності за структурними підрозділами. В таких організаціях об'єктами бюджетування виступають окремі підрозділи в межах організаційної структури управління, для яких установлюються цільові показники їхньої діяльності.

3. Система бюджетування за технологічними переділами. Об'єктами бюджетування виступають окремі етапами технологічного процесу. Відповідно до них визначаються центри фінансової відповідальності (ЦФВ) і складаються операційні бюджети.

4. Система бюджетування за бізнес-процесами. Фінансова структура підприємства для цілей бюджетування формується за виділеними на підприємствах бізнес-процесами як об'єктами бюджетування, в межах яких встановлюються контрольні показники діяльності організації і за якими формуються відповідні бюджети.

5. Система бюджетування за проектами. Передбачає формування операційних бюджетів за окремими проектами за принципом бюджетування «на нульовій основі». За такої системи бюджетування в межах підприємства формуються основні бюджети, а об'єктами бюджетування виступають окремі

проекти, при цьому кількість об'єктів бюджетування у фінансовій структурі підприємства дорівнює кількості поточних проектів і, відповідно, змінюється залежно від зміни кількості проектів.

Система бюджетування підприємства на основі теорії систем як складна соціально-економічна система може розглядатись у функціональному, структурно-ієрархічному та процесному аспектах.

Особливістю сільськогосподарського виробництва є тривалість виробничого циклу, період якого іноді перевищує календарний рік. Внаслідок невизначеності кліматичних умов та впливу біологічних чинників планування результатів діяльності підприємств АПК має відбуватися не за конкретними кількісними параметрами бюджету, а в межах певного коридору, де значення показників може варіюватися у визначених межах.

Враховуючи значні специфічні принципи і методи формування системи бюджетного управління на АПК підприємствах доцільно чітко сформулювати цілі, завдання та мету підприємства як у короткостроковому періоді, так і в довгостроковому, розробити взаємообумовлені організаційну і фінансову структури підприємства (з виділенням ЦФВ), створити управлінський облік на підприємстві.

Виробництво продукції в окремих видах діяльності АПК характеризується сезонністю. Таким чином, у даній ситуації певну складність при організації системи бюджетування на підприємствах молочної промисловості становить те, що система показників ефективності повинна враховувати сезонні коливання.

Впровадження системи бюджетування в сільськогосподарських організаціях дозволяє:

а) ефективно здійснювати функцію планування на підприємстві при обґрунтуванні основних показників діяльності організації, потреби у матеріальних і трудових ресурсів, основних засобів;

б) відслідковувати, ґрунтовно аналізувати і планувати виробничі показники діяльності підприємства, структуру і динаміку його доходів і витрат за різними напрямками діяльності;

в) забезпечити прозорість грошових потоків підприємства та контролювати його фінансовий стан.

Отже, складання бюджетів для підприємств АПК дозволяє контролювати основні статті витрат, своєчасно виявляти відхилення фактичних величин від планових або нормативних, встановлювати причини їх виникнення, а також на основі розроблених бюджетів приймати правильні управлінські рішення. Система бюджетування допоможе керівникам підприємств ефективно управляти виробничим і комерційним процесом, своєчасно приймати управлінські рішення щодо регулювання цих відхилень, а також враховувати виникнення ризиків у процесі бюджетування та відповідної його оцінки.

Питання для дискусії:

1. Яке призначення системи бюджетування на підприємстві?
2. Коротко охарактеризуйте елементи системи бюджетування.
3. Охарактеризуйте методологію бюджетування як елемент системи бюджетування.

4. Які групи об’єктів бюджетування виділяють на підприємстві, чим вони характеризуються?

5. Коротко охарактеризуйте основні принципи побудови системи бюджетування на підприємстві.

6. Які спеціалісти підприємства займаються аналізом бюджетної звітності?

7. Які основні етапи регламентації процесу бюджетування?

8. Які особливості визначальним чином впливають на систему бюджетування підприємств агропромислового виробництва?

Практичне заняття № 6.

Тема: Науково–теоретичні основи контролінгу

Мета: Засвоєння науково–теоретичних основ контролінгу.

Питання для обговорення:

1. Поняття про контролінг, його суть і значення.
2. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством.
3. Види контролінгу.
4. Оперативний контролінг.
5. Стратегічний контролінг.

Методичні вказівки до теми

Ця тема дуже важлива не тільки для загальної теорії контролінгу, але й для всіх дисциплін, складовою частиною яких є загальна теорія управління.

Слід розуміти, що необхідність появи на сучасних підприємствах контролінгу пояснюється такими причинами :

1. Підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством:
   - зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
   - збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
   - необхідність в неперервному відслідковуванні змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства;
   - необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства і уникнення кризової ситуації.
2. Ускладнення систем управління підприємством потребує механізму координації у внутрішній системі управління.
3. Недолік релевантної (суттєвої, значимої) інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Основна задача контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення всієї мети, що стоїть перед підприємством – забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно–наслідкових зв'язків при зіставленні фінансових результатів від реалізації та витрат, а також вживання заходів регулювання виявлених відхилень і оптимізація співвідношення "*витрати – обсяг – прибуток"*. Метою контролінгу є діагностування фактичного техніко–економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети та попередження

негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат та положення на ринку.

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, які характеризуються певними показниками – індикаторами в їх динаміці, та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства.

Об'єктами контролінгу є:

• ресурси підприємства (матеріальні, засоби підприємства, персонал, інформаційні);

• господарські процеси (інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково–дослідні і експериментальні роботи);

• фінансова діяльність підприємства;

• показники ефективності роботи підприємства.

Контролінг – це один з основних елементів, що формують систему управління підприємством. При цьому сучасний менеджмент поділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові, перспективні). А значить, контролінг як система включає два основні аспекти: стратегічний і оперативний.

Питання для дискусії:

1. Наведіть економічне тлумачення контролінгу науковцями різних шкіл та моделей контролінгу. Поясність, в чому полягають розбіжності між їх визначеннями.

2. Охарактеризуйте основні етапи історії виникнення та становлення контролінгу.

3. Чим було зумовлене відновлення інтересу до контролінгу в 60–70 роках минулого сторіччя?

4. Чому концепція контролінгу активно впроваджується на передових українських підприємствах? Які переваги та додаткові можливості дає її застосування?

5. Які концепції контролінгу сформувалися на даний час і в чому полягають розбіжності між ними?

6. Доведіть, що контролінг – це концепція, яка розвивається. Назвіть новітні підходи до тлумачення сутності, цілей та призначення контролінгу.

7. Охарактеризуйте американську та німецьку модель контролінгу фінансових посередників.

8. Як називають у різних країнах фахівців, які займаються контролінгом на підприємствах?

9. Чи тотожні за змістом поняття «контролінг» та «управлінський облік»? В чому полягає принципова відмінність між ними?

10. Поясність основні відмінності між обліково–аналітичною та управлінською школами контролінгу.

Література: [2, с. 10–25], [4, с. 6–50].

Практичне заняття № 7.

Тема: Характеристика об'єктів контролінгу

Мета: Засвоєння особливостей окремих об'єктів контролінгу.

Питання для обговорення:

1. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
2. Організація управлінського обліку в системі контролінгу.
3. Методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу.
4. Характеристика інших об'єктів контролінгу за напрямками діяльності.

Методичні вказівки до теми

Головним об'єктом аналізу і контролю в процесі управління є витрати. Тому класифікація витрат дуже важлива для розуміння того, як ними управляти. Згідно з наведеним раніше визначенням виробничого обліку можна вирізнити три напрями класифікації і витрат, в основу якої покладено принцип: різні витрати для різних цілей:

1. Оцінка запасів та визначення фінансового результату: вичерпані та невичерпані; витрати на продукцію та витрати періоду; прямі та непрямі; основні та накладні;
2. Прийняття рішень: релевантні та нерелевантні; постійні та змінні; маржинальні та середні; дійсні та альтернативні;
3. Контроль виконання: контрольовані та неконтрольовані.

Поведінка витрат – це характер реагування витрат на зміни у діяльності підприємства.

Зміни у складі й величині витрат відбуваються під впливом певних подій та операцій, що мають місце в процесі господарської діяльності. Тому діяльність, яка впливає на витрати, називають фактором витрат.

Вивчення динаміки витрат уможливлює оцінювання витрат і побудову їх функцій. Оцінка витрат – це процес обчислення динаміки витрат, тобто встановлення кількісного взаємозв'язку між витратами й різними факторами на підставі дослідження діяльності.

Функція витрат – це математичний опис взаємозв'язку між витратами та їх факторами.

Методи визначення функцій витрат. Наявність змішаних витрат ускладнює побудову функції витрат. Тому для визначення функції витрат застосовують різні методи: технологічний аналіз, аналіз рахунків, метод вищої – нижчої точки, регресійний аналіз.

Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання. Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства.

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Головною метою

оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління досягненням поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства.

Питання для дискусії:

1. Поясність твердження «найважливішим завданням системи контролінгу є підтримка прийняття управлінських рішень».
2. З яких дисциплінах вивчаються інструменти фінансового контролінгу? Які передумови їх впровадження на підприємстві?
3. Яка мета фінансового контролінгу?
4. У чому принципова відмінність між стратегічним і оперативним фінансовим контролінгом?

Література: [2, с. 25–52], [4, с. 50–83].

Практичне заняття № 8.

Тема: Методичний інструментарій оперативного і стратегічного контролінгу

Мета: Оволодіння методичним інструментарієм контролінгу.

Питання для обговорення:

1. Інструментарій отримання управлінської інформації оперативного контролінгу.
2. Аналітичний інструментарій оперативного контролінгу, орієнтований на обґрунтування управлінських рішень.
3. Інструментарій отримання управлінської інформації стратегічного контролінгу.
4. Аналітичний інструментарій стратегічного контролінгу, орієнтований на обґрунтування управлінських рішень.
5. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства.

Методичні вказівки до теми

Методичне забезпечення контролінгу – це сукупність прийомів і методів дослідження, які ним використовуються у відповідності із специфікою функціонування. Методика розкриває структуру елементів контролінгу і встановлює їх логічний взаємозв‘язок.

Основна мета функціонування оперативного контролінгу на підприємстві полягає в систематичному зборі необхідної для аналізу інформації, її обробці та підготовці для потреб керівництва. Досягнення цієї мети можливе лише за умови формування основного інструментарію оперативного контролінгу: бюджетування, АВС–аналізу, аналізу обсягу замовлень, оптимізації обсягів замовлень, аналізу величин у точці беззбитковості, розрахунку сум покриття, аналізу виникаючих на підприємстві „вузьких місць”, розрахунку інвестицій, розрахунку виробничого результату на короткотерміновий період, оптимізації розмірів партій продукції, аналізу знижок, аналізу територій збуту продукції, функціонально–вартісного аналізу, XYZ–аналізу тощо.

Стратегічні інструменти контролінгу використовуються, передусім, для виявлення і покращення майбутніх шансів і ризиків діяльності підприємства, тобто для пошуку, розширення і збереження потенціалу успіху. До стратегічних

цілей відносяться, зокрема, розробка нових продуктів, надання нових послуг, створення нових і розширення наявних потужностей, запровадження нових технологій, залучення додаткового капіталу, освоєння нових ринків, покращення організаційної структури, створення нових каналів збуту і т.д. Для швидкого та якісного досягнення вказаних цілей керівництво підприємства повинно застосовувати ряд стратегічних інструментів.

Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства займається оцінкою різних сторін діяльності підприємства з метою виявлення «вузьких місць», можливостей і небезпек для ухвалення оптимальних оперативних і стратегічних рішень.

Виходячи з основних цілей та завдань зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства включає у себе різноплановий аналіз всіх напрямів діяльності підприємства:

- аналіз маркетингових заходів;
- аналіз можливостей виробництва і збуту;
- аналіз співвідношення попиту і пропозиції на ринку;
- аналіз внутрішніх, зовнішніх і загальноекономічних ситуацій, які впливають на виробництво і збут;
- аналіз постачальників, споживачів;
- аналіз витрат живої і уречевленої праці з їх деталізацією;
- аналіз комерційного ризику;
- аналіз остаточних фінансових результатів всіх видів діяльності;
- аналіз обґрунтованості та виконання планів і бюджетів.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства в рамках стратегічного контролінгу передбачає визначення стратегічної позиції підприємства на ринку, а також розробку стратегічних альтернатив, які будуть слугувати основою для прийняття ефективних, науково обґрунтованих управлінських рішень. До методів стратегічної діагностики належать: метод аналізу розривів між фактом і планом, SWOT-аналіз, метод побудови матриці BKG, метод побудови матриці McKinsey; аналіз конкуренції за М. Портером; діагностика стану підприємства за слабкими сигналами; бенчмаркінг.

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює головні сфери діяльності підприємства і, насамперед, аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні й інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації з керування ризиками.

Практичні завдання та ситуації:

Завдання 1. Готель щомісяця сплачує за користування телефоном зв'язком 500 грн плюс 0,2 грн за кожний дзвінок. Упродовж січня було 5000 дзвінків, а в лютому – 6000 дзвінків. Необхідно: Розрахувати витрати на один дзвінок у січні та лютому. Визначити маржинальні витрати на один додатковий дзвінок у січні. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

Завдання 2. Необхідно визначити функцію витрат відділу копіювання методом вищої – нижчої точки, якщо відомо, що витрати відділу копіювання складаються з амортизації та витрат на обслуговування копіювальних машин, зарплати персоналу, витрат на утримання приміщення, витрат паперу тощо. Є такі дані про витрати й обсяг діяльності цього відділу за попередні шість місяців:

Місяць	Загальні витрати, грн	Кількість копій
1	35 000	128 000
2	40 800	156 000
3	33 600	120 000
4	32 200	124 000
5	39 200	136 000
6	36 400	140 000

Завдання 3. Нижче наведено інформацію щодо продукції підприємства: ціна за одиницю 39 грн., змінні витрати на одиницю - 24 грн. постійні витрати на рік - 222 750 грн. Необхідно визначити: а) маржинальний дохід на одиницю; б) беззбитковий обсяг продажу; в) обсяг продажу, необхідний для отримання операційного прибутку в сумі 148 500 грн. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

Завдання 4. Прогноз компанії на 2019 рік такий, грн: дохід від продажу (160000 од.) становитиме 1 600 000 грн. Витрати: змінні - 400 000 грн., постійні витрати - 600 000 грн. Прибуток - 600 000 грн. Необхідно: а) обчислити точку беззбитковості компанії у грошових одиницях; б) розрахувати запас міцності компанії; в) визначити дохід від продажу, необхідний для отримання прибутку в сумі 900 000 грн. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

Завдання 2. На основі наведеної інформації про постачальників провести АВС-аналіз (класифікацію постачальників).

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

№ п/п	Найменування постачальників	Оборот	
		тис. грн.	%
1	2	3	4
1	ТзОВ „Тернопільпостач”	80	
2	АТ „ГаличТрансАвто”	70	
3	ТзДВ „Меркурій & Різ”	50	
4	КТ „Дніпропетровськбудсервіс”	27	
5	МП „Вавілон”	15	
6	ПП „Прогрес”	44	
7	ТзОВ „РРР”	55	
8	ЗАТ „Дніпро”	32	
9	СП „ТернопільК”	29	
10	ПП „Вавілон”	17	
11	МП „Цейлон”	30	
12	ПП „Наука”	10	
13	ВАТ „R&G”	1500	
14	ПОП „Реванш”	19	
15	СП „Інтелектплей”	22	
В цілому по підприємству		2000	100

Класифікація постачальників (АВС-аналіз)

Група постачальників	Питома вага	
	в обороті, %	у загальній кількості постачальників, %
A		
B		
C		

Питання для дискусії:

1. Дайте загальну характеристику інструментарію (методичного забезпечення) контролінгу за сферами застосування (функціями управління).
2. Охарактеризуйте інструментарій контролінгу за періодом дії (підсистемою контролінгу).
3. Перелічіть та охарактеризуйте основні інструменти стратегічного контролінгу.
4. Чому інструментарій оперативного контролінгу прийнято розглядати в розрізі функціональних підсистем?
5. Охарактеризуйте інструменти, які використовуються в стратегічному контролінгу.
6. Поясність мету та інструментарій контролінгу ефективності діяльності.
7. Які методи та прийоми використовуються в контролінгу матеріально-технічного забезпечення?
8. У чому полягають цілі та функції контролінгу логістичних операцій підприємства? Який інструментарій використовується для їх досягнення?
9. Охарактеризуйте інструментарій контролінгу операційно-виробничих процесів на підприємстві.
10. Визначте основні завдання та інструменти контролінгу маркетингової діяльності підприємства.
11. У чому сутність експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства? Які її основні елементи?
12. Які основні риси і методичний інструментарій експертної діагностики в рамках стратегічного контролінгу?
13. Що передбачає оперативна діагностика фінансово-господарського стану?

Література: [2, с. 78–123], [4, с. 193–306].

Практичне заняття № 9.

Тема: Контролінг інвестиційних проектів.

Мета: Засвоєння сутності і основ методики інвестиційного контролінгу.

Питання для обговорення

1. Зміст контролінгу інвестиційних проектів, його мета і завдання.
2. Основні завдання контролінгу інвестиційних проектів.
3. Методи та критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.
4. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його послідовність.
5. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів.

Методичні вказівки до теми

При цієї розгляді теми слід мати на увазі, що під інвестиціями слід розуміти всі види майнових, матеріальних та інтелектуальних цінностей, вкладених в об'єкти підприємництва та інші види діяльності, внаслідок чого створюється прибуток або досягається певний соціальний ефект. Інвестиції відіграють значну роль у розвитку та ефективному функціонуванні економіки, забезпечують динамічний розвиток підприємства та вирішують такі завдання:

– розширення власної підприємницької діяльності за рахунок нагромадження фінансових та матеріальних ресурсів;

– придбання нових підприємств;

– диверсифікація внаслідок освоєння нових сфер бізнесу.

Інвестиційним проектом називається план або програма заходів, пов'язаних із здійсненням капітальних вкладень з метою отримання прибутку. Термін «інвестиційний проект» можна розглядати як комплект документів, що містять плани, мету майбутньої інвестиційної діяльності або як комплекс дій, робіт, послуг, управлінських операцій, спрямованих на досягнення сформульованої мети.

Контролінг інвестицій включає у себе систему моніторингу, оцінки і контролю ходу виконання інвестиційних проектів з метою вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкращим чином досягти поставлених цілей.

У контролінгу проекти прийнято класифікувати на тактичні та стратегічні. Тактичні проекти пов'язані із збільшенням обсягів виготовленої продукції, підвищенням її якості, модернізацією устаткування. Стратегічні – проекти, що передбачають зміну форми власності або кардинальну зміну характеру виробництва.

У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів складає один із найбільш відповідальних етапів. Критерії, що використовуються для оцінки інвестиційних проектів, повинні відображати головні аспекти й умови їх реалізації.

До традиційних критеріїв оцінки інвестиційних проектів у контролінгу відносять:

- *окупність капіталовкладень* – термін, протягом якого йде повернення капітальних вкладень у вигляді прибутку;

- *рентабельність капіталовкладень* – визначають відношення прибутку до суми капіталовкладень.

Дисконтування – це процедура визначення сьогоднішньої вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням фактора часу. Критеріями оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків є:

- *чиста приведена вартість (NPV)* – сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат. Чисту приведену вартість інвестиційного проекту можна визначити як максимальну суму, яку може заплатити фірма за можливість інвестувати кошти в цей проект без погіршення свого фінансового становища;

- *внутрішня норма рентабельності (IRR)* – ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість інвестицій дорівнює нулю. Внутрішня норма рентабельності інвестиційного проекту не має бути меншою деякого мінімуму,

який фірма для себе вибирає. Внутрішню норму рентабельності можна представити як ставку відсотку, яку може заплатити інвестор, не втративши при цьому грошей;

- *приведена окупність* показує, в який момент часу чиста приведена вартість інвестиції стане рівною нулю. Різниця між довжиною життєвого циклу інвестицій і строком приведеної окупності є періодом часу, коли проект приносить економічну вигоду;

- *індекс прибутковості (PI)* – відношення приведеної вартості всіх грошових доходів по інвестиційному проекту до приведеної вартості інвестиційного капіталу. Індекс прибутковості показує, яку економічну вигоду принесе інвестиційний проект на кожну затрачену гривню;

- *ануїтет* – послідовність однакових грошових потоків, що постійно повторюються.

Таким чином, важливою умовою підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств є прийняття рішення щодо доцільності вкладення інвестиційних коштів, що базуються на їхньому обґрунтуванні з використанням економіко–математичних моделей та застосуванні сучасних методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

Розроблення інвестиційних проектів здійснюється в умовах невизначеності. Зважаючи на це, для прийняття правильного інвестиційного рішення необхідно оцінити ризикованість інвестиційних рішень шляхом встановлення та кількісного визначення проектного ризику, характеру його впливу на результати впровадження інвестиційних проектів та ступеня покриття очікуваного прибутку, передбачуваного ризику.

Практичні завдання та ситуації:

Задача 1. Початкові інвестиції становлять 30 млн. грн. Грошові потоки за проектом передбачаються у таких обсягах: 1-й рік – 5 млн. грн., 2-й рік - 6 млн. грн., 3-й рік – 8 млн. грн., 4-й рік – 10 млн. грн.; 5–й рік - 10 млн. грн.

Дайте оцінку цього проекту і обгрунтуйте рішення щодо доцільності його прийняття, беручи до уваги що стратегія підприємства орієнтована на прийняття інвестиційного проекту, який має окупитися за 4 роки. Оцініть доцільність такої інвестиції за критерієм чистої теперішньої вартості, беручи до уваги значення коефіцієнта дисконтування r = 10%. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

Задача 3. Початкові інвестиції за проектом становлять 50 млн. грн., грошові потоки передбачаються у таких обсягах: 1-й рік – 6 млн. грн., 2-й рік - 7 млн. грн., 3-й рік – 8 млн. грн., 4-й рік – 12 млн. грн.; 5–й рік - 20 млн.грн.

Оцініть доцільністьтакої інвестиції за критерієм індекса рентабельності інвестиції, беручи до уваги значення коефіцієнта дисконтування r = 15 %. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

Задача 4. Проаналізуйте два інвестиційних проекти і визначте, якому з них слід віддати перевагу. За яких умов відхилений проект може стати прийнятним? Початкові інвестиції проектів, розрахованих на 5 років, становлять 40 тис. грн., а ставка дисконту – 10 %. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

Рік	Грошовий потік, тис. грн.	
	Проект А	Проект Б
1-й	12	-
2-й	12	-
3-й	13	-
4-й	13	-
5-й	13	71

Задача 5. На підставі даних за двома проектами розрахуйте показники розмах варіації та середню очікувану прибутковість. Обгрунтуйте вибір того чи іншого проекта інвестування, якщо віддомо, що середнє квадратичне (стандартне відхилення) за проетом А становить 2,36854, а за проектом Б – 8,58429. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

Проект А		Проект Б	
Прибутковість, %	Імовірність одержання	Прибутковість, %	Імовірність одержання
12	0,2	12	0,3
14	0,3	14	0,2
16	0,2	15	0,2
18	0,2	17	0,1
19	0,1	35	0,2

Питання для дискусії:

1. Які особливості контролінгу інвестиційних проектів дозволяють виділити його серед інших різновидів контролінгу?
2. Визначте основні завдання контролінгу інвестиційних проектів.
3. На яких принципах базується система інвестиційного контролінгу?
4. Перелічіть основні функції інвестиційного контролінгу.
5. Які критерії застосовуються на практиці для оцінки інвестиційних проектів у контролінгу?
6. Назвіть традиційні критерії оцінки інвестиційних проектів, їх переваги і недоліки.
7. Які Вам відомі методи оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності?
11. Які складові процесу реалізації контролінгу інвестиційних проектів?

Література: [2, с. 124–143], [4, с. 307–362].

Практичне заняття № 10.

Тема: Організаційно–методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємств.

Мета: Вивчення організаційно–методичних основ формування та функціонування системи контролінгу агропромислового підприємства.

Питання для обговорення:

1. Організаційна структура управління агропромисловим підприємством (фірмою), орієнтована на контролінг.
2. Структура служби контролінгу на підприємстві АПБ.

3. Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї.

4. Організація впровадження системи контролінгу на підприємстві.

5. Використання консалтингу як підтримки прийняття управлінських рішень.

Методичні вказівки до теми

Запровадження в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби контролінгу є принципово новим явищем, від грамотності вирішення якого залежить ефективність і якість роботи цієї служби. Вирішенню даного завдання повинно передувати: вивчення всіх відомих типів організаційних структур, основних переваг і недоліків, доцільність впровадження системи контролінгу.

Значимість впровадження системи контролінгу для забезпечення ефективного управління підприємством обумовлюється рядом факторів: значним збільшенням масштабів виробництва, зрушеннями в економіці держави, непередбачуваністю і нестабільністю зовнішнього середовища тощо. Керівництву підприємств доводиться приймати рішення, виходячи зі значної кількості інформації, яку часом просто неможливо в повній мірі та у потрібні терміни правильно інтерпретувати. Вирішенню цієї проблеми допомагає служба контролінгу, оскільки вона забезпечує керівників необхідною аналітикою, що відноситься безпосередньо до проблеми, яку менеджеру належить вирішити.

Налагоджена робота служби контролінгу виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє вирішувати у сукупності цілий ряд питань: стабільність бізнесу і його фінансів, антикризові заходи, виявлення та приведення в дію наявних внутрішніх резервів, оперативне та ефективне впровадження інновацій, реалізація місії, стратегії розвитку підприємства та багато інших.

Створення служби контролінгу на підприємстві здійснюється в три етапи:

1. Етап підготовки включає в себе вивчення організаційної структури підприємства, наявної фінансово–економічної документації, всієї звітності, що стосується виробничих аспектів діяльності підприємства.

2. Після підготовчого етапу здійснюється етап впровадження системи контролінгу, в процесі якого проводиться опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій з контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Служба контролінгу повинна постійно отримувати від відділів всю необхідну інформацію, обробляти, аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття управлінських рішень.

3. Етап автоматизації дій служби контролінгу включає в себе поширення можливостей автоматичного збору і обробки інформації на всіх етапах виробничого процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага на цьому етапі надається процесам розробки і вдосконалення систем діагностики, інформаційно–аналітичної і методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві – досить складний процес, якій вимагає зміни звичних систем управління, підвищення культури та

організаційної поведінки працівників. Якщо керівництво підприємства не зацікавлене у реалізації даних процесів, зміни не відбудуться, а можливості контролінгу для отримання позитивних результатів будуть втрачені.

Питання для дискусії:

1. Вкажіть основні етапи впровадження систему контролінгу в межах відомого Вам конкретного підприємства.

2. Сформулюйте основні цілі та пріоритети розвитку компанії, наприклад агрофірми «Континенталь».

3. Визначте послідовність (основні етапи) формування внутрішньої документації структурних підрозділів фірми:

Хто несе відповідальність за впровадження служби контролінгу на підприємстві?

2. Як здійснюється вибір спеціаліста на посаду контролера?. Які вимоги висуваються?

4. Які головні функції та обов'язки контролерів і їх помічників?

5. Які роботи характерні для підготовчого етапу впровадження системи контролінгу?

7. Що саме здійснюється на стадії впровадження системи контролінгу?

8. Яким чином відбувається оцінка наслідків діяльності?

9. Які дії (заходи) властиві етапу вдосконалення системи контролінгу?

10. Наскільки реальна методика організації впровадження служби контролінгу стосовно вітчизняних підприємств і організацій?

Література: [2, с. 144–174], [4, с. 463–500].

6. Комплексне практичне індивідуальне завдання.

6.1. Методичні вказівки для виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПІЗ) з дисципліни

Виконання комплексного практичного індивідуального завдання з дисципліни (КПІЗ) є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни «**Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу».**

Метою виконання КПІЗ є, акумулюючи отримані знання і навики під час лекцій та практичних занять, оволодіння студентами прикладними персональними навиками бюджетування і контролінгу в умовах конкретного господарюючого суб'єкта.

У результаті виконання КПІЗ з курсу «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу» студенти повинні здійснити конкретизацію організації і методики контролінгу стосовно обраного агропромислового підприємства, а саме: обґрунтувати місце бюджетування і контролінгу в системі управління конкретним підприємством; встановити механізм та основні процедури організаційного забезпечення контролінгу; з'ясувати джерела та параметри інформаційного забезпечення контролінгової служби; засвоїти методологію і послідовність здійснення контролінгових процедур; обґрунтувати доцільність, методологію та типові особливості впровадження системи контролінгу в управлінні агропромисловим підприємством.

У процесі виконання та оформлення комплексного практичного індивідуального завдання студент може використовувати комп'ютерну техніку, зокрема програмні засоби Microsoft Excel.

Комплексне практичне індивідуальне завдання підлягає оформленню відповідно до встановлених вимог, поданню на кафедру у визначені терміни та особистому захисту перед викладачем (керівником курсу).

6.2. Завдання для виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПІЗ) з дисципліни

При розробці системи бюджетування і контролінгу на обраному підприємстві агропромислового виробництва, користуючись знаннями і навиками, одержаними при вивченні дисципліни, та інформацією з наукових джерел стосовно систем контролінгу на вітчизняних та закордонних підприємствах:

– охарактеризуйте організаційну структуру підприємства та організацію управління підприємства;

- відобразіть стадії управлінського циклу;
- охарактеризуйте тісноту взаємозв'язку основних функцій управління;
- відобразіть і охарактеризуйте напрями опрацювання інформації в розрізі функцій управління і модель інформаційних потоків підприємства;
- змоделюйте координацію процедур досягнення кінцевих цілей бізнесу, процес делегування повноважень конкретним виконавцям в межах

підприємства, формування альтернативних варіантів управлінських рішень; співвідношення функцій управління у фінансовому менеджменті;

- обґрунтуйте доцільність впровадження системи бюджетування і контролінгу на обраному підприємстві;
- визначте основні задачі створеної служби контролінгу та її місце в організаційній структурі управління підприємством;
- наведіть організаційну схему обраного підприємства з відображенням контролінгової служби;
- розробіть організаційну структуру запропонованої служби контролінгу;
- відобразіть структурно–логічні схеми та організаційно–методичні параметри функціонування системи контролінгу підприємства;
- відобразіть основні інформаційні потоки на підприємстві та їх зміни при створенні служби контролінгу.
- здійсніть розмежування вимог до вхідної та вихідної контролінгової інформації;
- відобразіть послідовність і структуру формування контролінгової інформації;
- змоделюйте взаємозв‘язок управлінського обліку і контролінгу;
- охарактеризуйте властивості інструментів оперативного контролінгу, придатних для використання в межах обраного підприємства.

7. Самостійна робота.

Для успішного вивчення, засвоєння дисципліни «***Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу»*** студенти повинні оволодіти значним обсягом інформації, надання якої лише традиційними методами організації навчального процесу неможлива. Велику частину інформації студенти повинні одержувати шляхом самостійної роботи над навчальною, науковою, методичною літературою, законодавчими, нормативними, інструктивними матеріалами і т.д. Основним завданням самостійної роботи студентів є набуття навичок опрацювання спеціальної літератури та оволодіння методикою й організацією бюджетування і контролінгу на підприємствах агропромислового бізнесу.

Тематика самостійної роботи

Денна форма навчання

№ з/п	Тематика	К–сть годин
Змістовий модуль 1. Бюджетування як управлінська технологія		
1.	Сутність, функції та завдання бюджетування, його роль в управлінні підприємством	6
2.	Типологія бюджетів. Бюджетна піраміда	6
3.	Взаємообумовленість структури підприємства і системи його бюджетів	6
4.	Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів.	14
5.	Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві.	6
Змістовий модуль 2. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень		
6.	Науково–теоретичні основи контролінгу	6
7.	Характеристика об’єктів контролінгу	6
8.	Методичний інструментарій оперативного і стратегічного контролінгу	14
9.	Контролінг інвестиційних проектів.	10
10.	Організаційно–методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємствах АПБ.	6
	Разом	**80**

Заочна форма навчання

№ з/п	Тематика	К–сть годин
Змістовий модуль 1. Бюджетування як управлінська технологія		
1.	Сутність, функції та завдання бюджетування, його роль в управлінні підприємством	8
2.	Типологія бюджетів. Бюджетна піраміда	8
3.	Взаємообумовленість структури підприємства і системи його бюджетів	8
4.	Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів.	24
5.	Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві.	10
Змістовий модуль 2. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень		
6.	Науково–теоретичні основи контролінгу	8
7.	Характеристика об’єктів контролінгу	8
8.	Методичний інструментарій оперативного і стратегічного контролінгу	24
9.	Контролінг інвестиційних проектів.	10
10.	Організаційно–методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємствах АПБ.	10
	Разом	**118**

8. Тренінг з дисципліни (4 год.)

Тематика: Комплексна задачі з управління прибутком підприємства.

При вирішення задачі з управління прибутком підприємства для визначення та обґрунтування управлінського рішення щодо доцільності або недоцільності одноразового додаткового виробництва і реалізації певних обсягів продукції підприємства необхідно:

1) розрахувати доход, витрати змінні, постійні та сумарні, маржинальний доход та прибуток (як на одиницю продукції, так і на весь обсяг виробництва);

2) побудувати графік беззбитковості (на весь обсяг виробництва та на одиницю продукції, бажано – із застосуванням засобів Microsoft Excel), відзначивши на ньому існуючий обсяг виробництва та виробничу потужність обладнання; показати лінії доходу, витрат змінних, постійних та сумарних, маржинального доходу та прибутку;

3) визначити точку беззбитковості (у натуральному виразі, грошовому виразі, відсотках до виробничої потужності обладнання та існуючого обсягу виробництва), розрахувати запас безпечності; розрахувати доход, витрати змінні, постійні та сумарні, маржинальний доход та прибуток (як на одиницю продукції, так і на весь обсяг виробництва) в разі прийняття першої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового обсягу продукції, які не потребують встановлення додаткового обладнання;

4) порівняти поточні фінансові результати та фінансові результати, які мають бути отримані, зробити висновок про доцільність чи недоцільність виробництва і реалізації вказаного додаткового обсягу продукції в існуючих умовах виробничо–господарської діяльності підприємства;

9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання.

У процесі вивчення дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне модульне оцінювання та опитування;
- ректорська контрольна робота;
- розрахунково–аналітична робота на тренінгу;
- оцінювання результатів виконання КПІЗ;
- усний екзамен.

10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю.

Підсумковий бал (за 100–бальної шкалою) з дисципліни «Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу" визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту*:

Структура залікового кредиту для студентів (екзамен) (%)

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (ректорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КПІЗ)	Заліковий модуль 4 усний екзамен	Разом
20%	20%	20%	40%	100%
7 тиждень	15 тиждень	17 тиждень	–	–

Шкала оцінювання:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	Відмінно	**A** (відмінно)
85–89	Добре	**B** (дуже добре)
75–84		**C** (добре)
65–74	Задовільно	**D** (задовільно)
60–64		**E** (достатньо)
35–59	Незадовільно	**FX** (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		**F** (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає дисципліна

№	Найменування	Номер теми
1.	Опорний конспект лекцій	1–10
2	Лекції (електронний варіант)	1–10
3.	Ілюстративний матеріал (електронний варіант)	1–10
4.	Завдання до виконання практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи, проведення тренінгу	1–10
5.	Методичні вказівки до виконання практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи, проведення тренінгу	1–10
6.	Комп'ютеризована аудиторія, стандартне програмне забезпечення	1–10

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ:

1. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана". Київ, КНЕУ, 2013. 689 с.

2. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.

3. Бруханський Р.Ф. Контролінг. Курс лекцій (для студентів спеціальності «Облік і аудит). Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 114 с.

4. Давидович І. Є. Контролінг: навчальний посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

5. Бюджетування і контролінг на підприємствах АПБ: метод. вказівки / уклад. О. П. Завитій. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 38 с.

6. Івахненков С.В., Мелих О.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Київ: Знання, 2009. 319с.

7. Кайлюк Є.М. Контролінг: Навч. посібник (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050.201 «Менеджмент організацій»). Харків: ХНАМГ, 2004. 223с.

8. Калайтан Т. В. Контролінг: навчальний посібник. Львів: Новий Світ – 2000, 2008. 252 с.

9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 312 с.

10. Лозовицький Д.С. Контролінг. Навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. 310с.

11. Маркіна І. А. Таран–Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

12. Основи бюджетування: навч.–метод. посіб. для самост. вивч. дисц. /[Л.П. Батенко, Т.О. Зінькевич, О.О. Кизенко та ін.]; за заг.ред. Л.П. Батенко. Київ. КНЕУ, 2010. 202с.

13. Павликівська О.І. Організаційний інструментарій забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю підприємств засобами обліку та контролінгу : автореф. дис. д–ра екон. наук : 08.00.04 / ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2018. 42 с.

14. Панков В.А., Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М. Контролінг і бюджетування фінансово–господарської діяльності підприємства. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 112 с.

15. Петренко С.Н. Контроллинг. Учебное пособие. Київ. Ника–Центр, Эльга, 2013. 328 с.

16. Пушкар М. С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Моногр. Тернопіль: Карт–бланш, 2004. 370с.

17. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. Києв. Эльга, Ника–Центр, 2010. 208 с.

18. Фінансовий контролінг: навч. посібник / Г.О. Партин, Р.І. Задерецька. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 232 с.

19. Цигилик І. І. Контролінг: навчальний посібник. Мін–во освіти і науки України, Ін–т менеджменту та економіки «Галицька академія». Київ. ЦНЛ. 2004. 76 с.

20. Швиданенко Г.О., Лавренено В.В., Деревянко О.Г., Приходько Л.М. Контролінг: Навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2008. 264с.

21. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання) Київ: Видавництво Європейського університету, 2012. 136 с.

22. Щипанова О.В. Контролінг: Посібник для самостійного вивчення дисципліни. Донецьк: ДНУ ЦПС ФДПО, 2006. 150 с.

Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України http://zakon.rada.gov.ua/
2. Міністерство фінансів України http://www.minfm.gov.ua
3. Кабінет Міністрів України http://www.kmu.gov.ua/control/
4. Газета «Все про бухгалтерський облік» http://www.vobu.com.ua
5. Газета «Урядовий кур'єр» http://www.ukurier.gov.ua/
6. Міністерство фінансів України http://www.minfm.gov.ua
7. Нормативні акти України – законодавство для практиків http://www.nau.kiev.ua
8. Офіційний вісник України http://www.gdo.kiev.ua

Глосарій (словник термінів)

АВС–аналіз – метод оперативного контролінгу, який використовується на підприємстві для визначення ключових моментів і пріоритетів.

Агресивна фінансова політика – полягає у збільшенні віддачі від власного капіталу шляхом активізації приросту позик та збільшення термінів платежу для дебіторів, підтримку високого рівня запасів з метою швидкого реагування на запити покупців, а також придбання новітнього обладнання.

Адаптація (від лат. adaptation – пристосування) – сукупність заходів щодо пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до умов динамічно змінного зовнішнього середовища, зростання вимог до якості продукції, до оптимізації виробництва, праці, кращого задоволення життєвих потреб населення.

Актив – частина бухгалтерського балансу, що характеризує склад розміщення та використання коштів.

Активи (від лат. – дійсний) – 1) сукупність майна та інших цінностей, що належать юридичній особі і в які вкладено засоби власників та інших осіб (кошти, майно, майнові і немайнові права); 2) ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Альтернатива – один із варіантів економічної політики, поведінки економічних суб'єктів, який необхідно вибрати на основі порівняння з іншими можливостями.

Амортизація (від лат. amortizatio – погашення, сплата боргу) – процес поступового перенесення вартості основних фондів (зарахування її до витрат виробництва чи обігу) у міру їх зношування на виготовлену продукцію і використання цієї вартості для простого або розширеного відтворення зношених засобів праці.

Аналіз господарської діяльності – комплексне вивчення економічних показників діяльності підприємств, об'єднань, установ за певний період з метою підвищення її ефективності.

Аналіз ринку – аналіз дій, спрямований на глибоке вивчення всієї багатогранності факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури та масштабу.

Аналіз фінансових результатів – комплексне вивчення і дослідження підсумкових, узагальнюючих показників виробничо– фінансової діяльності, які відображають кінцевий результат ефективності виробництва і реалізації продукції, підвищення її' якості, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового стану – система методів дослідження економічних явищ і процесів фінансової діяльності підприємств у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості, система виявлення позитивних і негативних факторів, визначення ступеня їх впливу, врахування і узагальнення науково обгрунтованих можливостей для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Аналіз – загально науковий елемент діалектичного методу дослідження економічних явищ і процесів, економічних систем, сутність якого полягає в розчленуванні об'єкта, предмета або економічних відносин на складові частини, елементи (ознаки, властивості, риси, стадії, ступені тощо), їх відокремленому вивчені та з'ясуванні зв'язків між ними.

Антикризове управління – управління організацією, яке спрямоване на попередження або пом'якшення кризових ситуацій у виробничо–господарській діяльності, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними витратами.

Ануїтет – це серія рівновеликих платежів (або надходжень), що здійснюються через однакові проміжки часу впродовж певного періоду.

Ануїтет (від лат. annuitus – щорічний платіж) – 1) один із видів термінової державної позики, за якою щорічно виплачуються відсотки і погашається частина суми; 2) однакові грошові платежі, які виплачуються через певні періоди часу в рахунок погашення отриманого кредиту, позики й відсотка за неї.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

Аудит (лат. auditore – слухати) – перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово–господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам; послуги щодо оцінки фінансової звітності фірми з огляду на достовірність інформації та можливостей фірми у сфері бізнесу.

Аутсорсинг – передача сторонній організації тих або інших функцій бізнесу. Розрізняють виробничий аутсорсинг, коли незалежній фірмі передаються певні задачі, пов'язані з виробництвом продукції та аутсорсинг управлінський, коли незалежній організації передається ті чи інші управлінські функції (маркетингові, збутові та ін.)

Баланс (від фр. balance – вага) – система операцій взаємопов'язаних показників, які характеризують співвідношення чи рівновагу в явищах або процесах, що періодично змінюються, найбільш узагальнена система науково обгрунтованих економічних показників, що відображають масштаби і темпи господарської діяльності.

Банкрутство – 1) встановлена судом неспроможність боржника сплатити свої зобов'язання; 2) примусова ліквідація підприємства для поділу майна боржника між кредиторами.

Беззбитковість – режим господарської діяльності підприємства, фірми, приватної особи, за якого доходи, отримані від діяльності, перевищують витрати, пов'язані з нею або дорівнюють ним.

Бенчмаркінг – прикладний інструмент формування випереджаючих стратегій досягнення комплексних переваг у певній галузі; дослідження технологій, технологічних процесів, методів організації виробництва та збуту продукції, включаючи приклад кращих підприємств–партнерів, а особливо конкурентів, їх оцінювання та зіставлення з аналогічними показниками діяльності власної фірми з метою підвищення її ефективності.

Бізнес (від англ, business – справа) – підприємницька діяльність, яка не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва й реалізації певної продукції чи послуг.

Бізнес–план – документ, в якому представлене комплексне обгрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі поточного та перспективного планування.

Бухгалтерська звітність – звітність, у якій відображено підсумкові показники господарської діяльності, майновий і фінансовий стан підприємства за звітний період (місяць, квартал, рік) і яке базується на даних синтетичного й аналітичного обліку.

Бухгалтерський облік – система документального, суцільного й неперервного спостереження та контролю за господарською діяльністю підприємств, установ, організацій та їх об'єднань.

Бюджет — це 1) план діяльності підприємства або підрозділу в кількісних (здебільшого у грошових) вимірниках. 2) основний інструмент перевірки збалансованості, відповідності надходжень і витрат економічних ресурсів. 3) визнана або прийнята таблиця, відомість доходів і видатків економічного суб'єкту за певний період часу.

Бюджет адміністративних витрат – це плановий документ, який відображає очікувані витрати на управління та обслуговування підприємства загалом.

Бюджет виробництва – це виробнича програма, що визначає номенклатуру та обсяг виробництва продукції в бюджетному періоді.

Бюджет виробничих накладних витрат — плановий документ, що відображає накладні витрати, які пов'язані з виробництвом продукції або послуг в бюджетному періоді (витрати на освітлення й опалення, ремонт і обслуговування, оренду).

Бюджет витрат на збут — це плановий документ, у якому наведено постійні та змінні витрати, пов'язані зі збутом продукції у бюджетному періоді. Цей бюджет складають з огляду на бюджет продажу.

Бюджет грошових коштів – це проформа фінансової звітності (форми №3), що відображає очікувані платежі і надходження грошових коштів за бюджетний період.

Бюджет потреби у матеріалах – плановий документ, що визначає кількість і номенклатуру матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми бюджетного періоду.

Бюджет придбання матеріалів — плановий документ, який містить розрахунок кількості матеріалів, що їх необхідно придбати в бюджетному періоді.

Бюджет продажу – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажу, ціну й очікуваний дохід від продажу кожного виду продукції (товарів, послуг) по видах продукції в натуральному і вартісному вираженні.

Бюджет прямих витрат на оплату праці – це плановий документ, в якому відображено витрати на оплату праці, необхідні для виробництва товарів або послуг в бюджетному періоді.

Бюджет собівартості виготовленої продукції – це плановий документ, в якому наведено розрахунок собівартості продукції, що її передбачається виготовити в бюджетному періоді.

Бюджет собівартості реалізованої продукції — це плановий документ, який містить розрахунок собівартості продукції, що буде реалізована в бюджетному періоді. Бюджет собівартості реалізованої продукції складають на підставі бюджетів запасів готової продукції та собівартості виготовленої продукції.

Бюджетний баланс – це проформа фінансової звітності (форми №1), що містить інформацію про майбутній фінансовий стан підприємства, який очікується в результаті запланованих операцій. Бюджетний баланс складають на підставі балансу на початок бюджетного періоду, бюджетів операційних витрат та бюджету грошових коштів.

Бюджетний звіт про прибуток – це проформа фінансової звітності (форми №2), складена до початку звітного періоду, яка відображає фінансовий результат передбачуваної діяльності.

Бюджетний контроль – це процес зіставлення фактичних результатів з бюджетними, аналізу відхилень та внесення відповідних корективів.

Бюджетний період – період, для якого підготовлений і використовується бюджет.

Бюджетний центр – підрозділ, для якого може бути складений бюджет і здійснений контроль за його виконанням.

Бюджетування – процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Валова продукція – показник, який відображає загальний обсяг продукції, виготовленої підприємством за певний період у грошовому вираженні.

Валовий прибуток – загальна сума прибутку отримана підприємством від підприємницької діяльності.

Валюта (італ. valuta – ціна, вартість) – 1) платіжний засіб (грошова одиниця) певної держави (українська гривня, долар США, тощо); 2) грошові знаки іноземних держав; кредитні і платіжні документи (чеки, векселі та ін.), які використовуються у міжнародних розрахунках; 3) міжнародні грошові одиниці, емісія яких здійснюється міжурядовими валютно–кредитними організаціями. Термін також вживається для виокремлення платежів у іноземних грошових знаках.

Вартість грошей з урахуванням часу – сума доходу на інвестиції, яка отримана або може бути отримана за певний період часу.

Венчурні фірми – переважно малі підприємства технологічно прогресивних галузей національної економіки, що спеціалізуються **у** сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних з підвищеним ризиком.

Виробничий потенціал – реальні можливості виробництва; наявність факторів виробництва, забезпеченість його матеріальними, природними, енергетичними, інтелектуальними і трудовими ресурсами.

Виробничі витрати – фактичні витрати виробника (фірми) на придбання й використання всіх необхідних умов виробництва, які забезпечують досягнення кінцевого результату господарської діяльності.

Виручка – гроші, одержані (виручені) суб'єктом підприємницької діяльності від продажу товарів чи послуг.

Витрати – зменшення обсягу матеріальних цінностей, коштів тощо, які відбуваються в процесі свідомої людської діяльності; зменшення певних ресурсів у фізичних процесах.

Відхилення – це різниця між бюджетними і фактичними показниками.

Внутрішній контроль – це система заходів, визначених керівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного виконання усіма працівниками своїх обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарських операцій.

Внутрішня ставка дохідності – показник оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів, що виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до теперішньої вартості інвестиційних затрат.

Встановлення цілей – встановлення якісних та кількісних цілей підприємства і вибір критеріїв, за якими можна оцінити ступінь досягнення встановлених цілей.

Генеральний (зведений) бюджет – це сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції підрозділів підприємства.

Гнучкий бюджет – бюджет, що показує розміри витрат і результати праці за різних обсягів діяльності певного центру відповідальності.

Господарська діяльність – 1) діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність; 2) будь–яка діяльність, у тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару.

Господарський механізм управління – це сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів керування, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення. Включає в себе три складові частини; організаційно–правові механізми управління; економічні механізми управління; соціально– психологічні методи управління.

Дебіторська заборгованість – сума боргів, що належать підприємству, організації, установі від юридичних осіб; виникає в процесі господарської діяльності, свідчить про вилучення коштів з обігу підприємства та використання дебіторами.

Дерево цілей– структурована, побудована по ієрархічному принципу сукупність цілей економічної системи, програми, плану, в якому виділена генеральна ціль (місія організації) та підпорядковані їй підцілі першого, другого та наступних рівнів.

Державне регулювання – система заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, покликаних удосконалювати зовнішньоекономічну діяльність в інтересах національної економіки.

Дестабілізація – втрата стабільності, порушення встановленого ритму, динаміки економічних процесів, виникнення різних стрибків, крутих спадів у виробничій та фінансовій сферах.

Диверсифікація – 1) спосіб вкладення інвестицій за допомогою їх розподілення серед різних видів діяльності, які мають різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику інвестиційного портфелю в цілому; 2) загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг або географічної території, для того, щоб розосередити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу; 3) спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми ринки.

Директ–костінг – система управлінського обліку, яка базується на класифікації витрат на змінні та постійні і включає в себе облік за їх видами, місцями виникнення і носіями, облік результатів виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень.

Дисконтування – це процедура визначення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням фактора часу.

Дохід – 1) різниця між виручкою від реалізації продукції, робіт чи послуг і вартістю матеріальних витрат на виробництво та збут цієї продукції; 2) грошові або матеріальні цінності, отримані від виробничої, комерційної, посередницької чи іншої діяльності.

Еккаунтінг – специфічна сфера бізнесу, пов'язана зі збором, обробкою, аналізом, класифікацією та оформленням різних видів інформації у сфері фінансів; професійна діяльність пов'язана зі створенням і формуванням інформаційних баз управління підприємствами, в основі якої покладені принципи ведення бухгалтерського обліку відповідно до загальноприйнятих норм.

Економіка підприємства – сукупність суспільно–виробничих і організаційно–технічних факторів, що визначають ефективність праці трудового колективу, використання засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів у процесі його виробничо–господарської діяльності.

Економічна ефективність – співвідношення між ефектом, що досягається і величиною інвестицій, що обумовили одержання цього ефекту.

Економічна категорія – узагальнююче поняття, яке виражає істотні сторони економічних явиш і процесів, відбиває глибинні процеси економічного розвитку.

Економічне прогнозування – система наукових передбачень напрямів і тенденцій майбутнього стану економічної системи.

Економічний ефект – 1) показник результативності, господарської діяльності у формі різниці між результатами і витратами всіх ресурсів; 2) результат, що досягається за рахунок інвестування, капіталовкладень.

Економічний закон – об'єктивний закон розвитку суспільства, що відображає виробничі відносини людей у процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ або послуг.

Експерт – фахівець, який володіє спеціальними знаннями; підприємства, організації, установи залучають вузьких спеціалістів до дослідження, консультування, обгрунтування висновків, пропозицій та проведення експертиз.

Експертні оцінки – кількісні та якісні оцінки економічних явищ і процесів, величин та показників, здійснені експертами.

Експлуатаційні витрати – витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання, машин, транспортних засобів тощо.

Ефективність функціонування підприємства – здатність підприємства у ринковому середовищі вирішувати завдання залучення необхідного обсягу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та оптимального їх розподілу й використання з метою забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Ємність ринку – потенційно можливий обсяг продажу певного товару на ринку протягом заданого періоду, що залежить від попиту на товар, рівня цін загальної кон'юнктури ринку, доходів населення, ділової активності.

Життєвий цикл товару – певний період часу, протягом якого продукт праці продовжує бути товаром, користується попитом і може бути проданий, даючи прибуток товаровиробнику і продавцеві.

Завдання обліку за центрами відповідальності – допомога в організації самоконтролю і допомога менеджерам у складанні звітів про виконання планів і бюджетів для оцінки результатів діяльності.

Завдання оперативного контролінгу – забезпечення методичної, інформаційної і інструментальної підтримки менеджерів підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності у короткостроковому періоді.

Завдання стратегічного контролю – супроводження і підтримка стратегічного плану відносно забезпечення його життєздатності.

Завдання – цільова установка на раціональні дії, яку формулює сам виконавець або інші економічні суб'єкти.

Загальновиробничі витрати – витрати на загальне обслуговування, організацію виробництва та управління виробничими підприємствами; входять до складу калькуляції витрат на виробництво окремих видів продукції пропорційно до прямих витрат.

Залишкова вартість основних засобів – вартість основних засобів, фондів з врахуванням їхнього зносу, що дорівнює негативній вартості з врахуванням амортизації протягом усього терміну експлуатації.

Залучені кошти – здебільшого оборотні кредитні ресурси, отримані підприємствами і організаціями у тимчасове користування з метою участі у господарській діяльності як джерела формування оборотних коштів.

Запаси – наявність відповідних матеріальних ресурсів, до яких належать засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності, необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення.

Заробітна плата – винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно–ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Збитки – 1) непередбачені витрати, втрата майна і грошей, недоотримана вигода; 2) шкода, заподіяна діями одного господарського суб'єкту іншим суб'єктам, довкіллю, населенню.

Збитковість підприємства – фінансовий стан підприємства за результатами господарської діяльності, який характеризується тим, що протягом певного періоду грошові надходження не компенсують видатків, не створюється прибуток та зростає борг.

Збут товару – система виробничо–господарських та товарно– збутових дій, спрямована на просування товарів із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання.

Змінні витрати – витрати, які змінюються відповідно до зміни обсягу виробництва.

Зобов'язання – оформлені договором відносини між різними суб'єктами, згідно з якими одна зі сторін зобов'язана здійснювати певні дії на користь іншої або утримуватися від небажаних для неї дій.

Зона (запас) безпеки – показник, який показує можливість знизити обсяг реалізації при беззбитковій діяльності.

Зона безпеки – це різниця між фактичним і критичним обсягами випуску й реалізації (у натуральному вираженні).

Ієрархія (з гр. hierarchia – священа влада) – принцип структурної організації та спосіб побудови складних багаторівневих систем, який полягає в упорядкуванні і взаємодії між рівнями – від вищого до нижчого – за наявності структурної та функціональної спеціалізації цих рівнів (їх окремих елементів), відносної самостійності.

Імідж (з англ. image – образ, зображення) – штучний образ, що формується в суспільній або індивідуальній свідомості на підставі всебічної оцінки суспільством, спільнотою, клієнтами діяльності, стратегії та культури організації.

Інвентаризація – облік і перевірка наявності матеріальних ресурсів, цінностей, розрахунково–грошових документів і коштів та контроль за правильністю їх виконання.

Інвестиційна привабливість – 1) узагальнююча характеристика переваг і недоліків інвестування окремих напрямів і об'єктів з позиції конкретного інвестора; 2) інтегральна сукупність критеріїв дієвості умов і факторів, що забезпечують інтерес інвесторів до вкладеного капіталу.

Інвестиційний капітал – капітал, який вкладається у довготермінові інвестиційні проекти.

Інвестиційний клімат – сукупність політичних, правових, економічних, організаційних і соціальних умов, що визначають привабливість і доцільність інвестування певної господарської системи.

Інвестиційний проект – це довгострокове вкладення грошових та інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди.

Інвестиційний процес – це прийняття інвестором рішення щодо вибору об'єктів, обсягів та строків інвестування, тобто комплекс практичних дій, етапів, пов'язаних з укладенням коштів (капіталів) у підприємства та галузі економіки.

Інвестиції – це вкладення капіталу у всіх його формах з метою забезпечення його зростання в майбутньому періоді, одержання поточного доходу або розв'язання соціальних задач.

Інвестиції – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. За різними критеріями інвестиції поділяються на державні та приватні; прямі й портфельні; в основний капітал і товароматеріальні запаси; у будинки і споруди, машини й устаткування, послуги, житлове будівництво.

Індекси (від лат. index – показник, список) – відносні показники, які відображають співвідношення величин будь–якого економічного явища.

Індикатор – цифровий показник зміни економічної величини, що використовується для обгрунтування економічної політики, спрямованості розвитку економічних процесів та оцінки їх результатів.

Інжиніринг – термін, що визначає • сукупність інженерно– технічних послуг, які в останні роки набули характеру торговельних операцій: надання послуг (виконання робіт) зі складання технічних завдань, проведення наукових досліджень, складання проектних пропозицій, проведення техніко–економічних обстежень та інженерно–розвідувальних робіт з будівництва об'єктів, розробка

Інновації – це кінцевий результат впровадження нововведень з метою поліпшення об'єктів управління й отримання економічного, соціального, екологічного, науково–технічного або іншого виду ефекту.

Інтеграція економічна – процес зближення і поступового об'єднання національних економічних систем, сучасна найрозвинутіша форма інтернаціоналізації господарського життя.

Інтеграція (лат. integratio – відновлення і цілий) – поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення, тощо).

Інтелектуальна власність – сукупність інтелектуальних і авторських прав на продукти інтелектуальної діяльності, що охороняється законодавчими актами держави.

Інтерполяція – спосіб обчислення показників, яких не вистачає у динамічному ряді; невідомі значення ряду обчислюють або за допомогою відомих сусідніх членів ряду, або на основі встановленого взаємозв'язку інтерпольованого явища з іншими явищами

Інфляція (від лат. inflatio – роздмухування, розбухання, від inflio – вдуваю) – надмірне збільшення маси паперових грошей, що перебувають в обігу, порівняно з масою реально пропонованого товару й послуг; ціни, які зростають через падіння купівельної спроможності грошей.

Інформаційні потоки – це фізичне переміщення інформації від одного співробітника підприємства до іншого або від одного підрозділу до іншого.

Кадрова політика – сукупність правил і норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Калькулювання (costing) – 1) процес визначення собівартості певного об'єкта витрат; 2) спосіб розрахунків, групування і розподілу витрат у натуральних і вартісних показниках для визначення загальної собівартості продукції, послуг.

Капітал – накопичені (або створені) грошові та інші ресурси, що використовуються для одержання додаткових ресурсів.

Категорія (від грец. Kategoria) – узагальнене поняття, яке відображає найбільш суттєві властивості, зв'язки, явища.

Кластер (англ. cluster – пучок, цвях, кущ, сукупність, концентрація) – це галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіонів.

Кліринг – взаємозалік зустрічних вимог та зобов'язань за торговими угодами.

Коефіцієнт (від лат. co – спільно, efficiens – виробник) – якісний показник, що виражається відносними величинами і є результатом порівняння однорідних або неоднорідних, але пов'язаних між собою явищ.

Комерціалізація – підпорядкування діяльності підприємства, установи або організації меті отримання прибутку.

Комерційна таємниця – інформація, яка є секретною у тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Конкурентоспроможність – споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару–конкурента за ступенем їх відповідності конкурентним потребам, вимогам конкурентного ринку з врахуванням витрат на їх задоволення.

Консалтинг (від англ. consult – радити, враховувати інтереси, давати поради та довідки і як похідна від цього слова consulting – консультування) – професійна діяльність, пов'язана з наданням кваліфікованих, незалежних і ефективних порад (як правило платних) з економічної та технічної допомоги організаціям, фірмам, окремим підприємцям, з метою пошуку можливостей найбільш оптимального використання власних ресурсів, підвищення рівня рентабельності та доходів.

Консервативна фінансова політика – характеризується тим, що підприємства прагнуть до короткострокової дебіторської заборгованості, невеликих запасів, надлишку готівки й високоліквідних цінних паперів, а також до невеликої заборгованості в якості джерела фінансування, навіть якщо це призводить до зниження обсягу продаж.

Консорціум – специфічна форма поєднання економічних потенціалів ринкових агентів. Виникають на базі тимчасових угод між кількома банківськими і промисловими корпораціями, фірмами з метою реалізації певних спільних проектів.

Консорціум – тимчасове об'єднання інжинірингових, виробничих, збутових, страхових компаній та банків для здійснення капіталоємного проекту на базі загальної угоди, яке несе солідарну відповідальність перед своїми замовниками.

Контракт – угода між двома сторонами, яка має на меті встановити законні відносини. Брати участь у контракті повинні щонайменше дві сторони. Наприклад, зовнішньоторговельні контракти містять такі розділи: 1) визначення сторін; 2) предмет договору; 3) ціна і загальна сума; 4) терміни поставки товарів; 5) умови платежів; 6) упакування й маркування товарів; 7) гарантії продавців: 8) штрафні санкції і відшкодування збитків; 9) страхування; 10) обставини непереборної сили. Контракт може включати й інші розділи, такі, як технічні умови, ліцензійні умови, умови випробувань, прийому, вимоги до технічної документації, упаковування, тощо.

Контролінг інвестицій – система моніторингу, оцінки і контролю інвестиційних проектів з метою вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкращим чином досягти поставлених цілей.

Контролінг (з англ, "controling" – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль; напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з моніторингом його фінансово– економічної діяльності та з систематичним

наданням інформації необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Контроль – вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво підприємства визначає, наскільки ефективними були його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково–технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Кон'юнктура ринку (від лат. conjunctura – зв'язувати, поєднувати) – економічна ситуація, що склалася на ринку (товарів і послуг, робочої сили тощо) характеризується певними рівнями попиту та пропозиції, динаміки цін та ін.

Кон'юнктура – сукупність ознак, що характеризують поточний стан справ в економіці. Закономірні форми розвитку кон'юнктури в умовах ринкового механізму визначаються балансом державного регулювання і конкуренції, незалежністю прийняття рішень споживачами, корпораціями та державними установами, підприємствами. Розрізняють загальногосподарську кон'юнктуру країни і кон'юнктуру світового товарного ринку.

Координація (від лат. coordination – розташування в певному порядку) – складовий елемент управління для узгодження дій різних частин системи.

Кореляційно–регресійний аналіз (з англ, correlation – співвідношення, від лат. regression – рух назад) – побудова та аналіз економіко–математичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що виражає залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак–факторів і дає оцінку міри щільності зв'язку.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Кредитна лінія – угода між банком і його клієнтом, що визначає максимальний обсяг забезпеченого кредиту, яким банк дозволяє користуватися фірмі протягом деякого часу.

Кредитна операція – господарча операція суб'єкта підприємницької діяльності, що передбачає надання права на купівлю матеріальних цінностей і нематеріальних активів з відстроченням платежу, а також на позичку грошових коштів з відстроченням їх погашення; є одним із способів просування товарів на зовнішній ринок. Більшість великих зовнішньоторговельних операцій здійснюється на умовах кредиту.

Кредитор – суб'єкт кредитних відносин, який надає кредити іншому суб'єкту господарської діяльності у тимчасове користування.

Кредиторська заборгованість – тимчасово залучені суб'єктом у власне користування грошові кошти, які підлягають поверненню юридичній або фізичній особі.

Кредитоспроможність – наявність передумов для отримання позик та спроможність їх повернення.

Кредо (лат. credo) – переконання, погляди, основи світогляду, символ віри, визначає основи для подальшої побудови складу організаційної культури.

Кризовий реінжиніринг – один з шляхів виходу із кризи, що використовується в разі необхідності залучення фахівців ззовні з метою подолання кризового стану на підприємстві, неможливості керівництвом самостійно знайти шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства, фінансової стійкості та економічної безпеки.

Критерій – показник, ознака, на основі якої формується оцінка якості економічного об'єкту, процесу, вимірник такої оцінки.

Лаг (з англ. lag – запізнення відставання) – економічний показник, який характеризує часовий інтервал між зміною двох взаємопов'язаних соціально–економічних явиш, одне з яких є причиною, а друге – наслідком.

Леверидж (з англ. leverage – дія важеля) – фінансовий механізм управління формуванням прибутку підприємства, який забезпечує оптимальне співвідношення окремих видів капіталу чи окремих видів витрат.

Лізинг (з англ. leasing – оренда) – довготермінова оренда (від 6 місяців до кількох років) машин, обладнання, транспортних засобів, виробничих споруд тощо на умовах поворотності, терміновості й платності та на підставі відповідного договору між орендодавцем і орендарем, що передбачає їх наступний викуп орендарем.

Ліквідність – здатність окремих видів майнових цінностей швидко і без значних втрат своєї вартості перетворюватися у грошові кошти.

Ліквідність активів – характеристика окремих видів активів підприємства по їх здатності до швидкого перетворення у грошову форму без втрати своєї балансової вартості з метою забезпечення необхідного рівня платоспроможності підприємства.

Майбутня вартість ануїтету – це вартість ануїтету на момент останньої виплати.

Майбутня вартість – це вартість інвестицій через визначений період часу з урахуванням певної ставки відсотка.

Майно – 1) матеріальні цінності, речі, якими володіють фізичні та юридичні особи (рухоме і нерухоме майно); 2) майнові права та зобов'язання юридичних і фізичних осіб (успадковане майно та майно, що знаходиться на балансі підприємства).

Маржа безпеки (запас фінансової міцності) – це перевищення фактичної виручки від реалізації над точкою беззбитковості, вимірюється у процентах від виручки.

Маркетинг (від англ, market – ринок) – комплексна система заходів з організації управління виробничо–збутовою діяльністю, що грунтується на вивченні ринку з метою максимально можливого задоволення потреб покупців. Охоплює оцінювання попиту, виробництва продукту, ціноутворення, просування та реалізації товару. У маркетинг включаються також умови виконання гарантій, сервісні зобов'язання. Основне положення маркетингу полягає у тому, що споживач повинен мати вибір у більшості випадків купівлі. При цьому фірми потрапляють в умови, коли їм необхідно виробляти свій товар привабливішим із погляду споживчих властивостей.

Матеріали – предмети праці, що безпосередньо використовуються у процесі виробництва продукції. Вартість матеріалів повністю переноситься на новостворену продукцію, вони є її матеріальною основою.

Матеріаломісткість – витрати матеріалів у розрахунку на натуральну або вартісну одиницю випущеної продукції, виконаних робіт чи виконаних послуг.

Матриця Бостонської консалтингової групи – метод стратегічного аналізу та планування, який дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за кожним напрямом його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямами діяльності. Матриця БКГ в залежності від темпів приросту та частки на ринку певного товару передбачає 4 групи (види стратегічної поведінки), які отримали умовні назви "дикі кішки", "зірки", "дійні корови", "собаки".

Матричні моделі – економіко–математичні моделі, що відображають структуру витрат на виробництво, розподіл продукції та новоствореної вартості.

Менеджмент – процес оптимізації використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення мети організації.

Метод XYZ – метод оперативного контролінгу, який характеризує рівномірність запуску окремих видів сировини (матеріалів) у виробництво.

Метод аналогій – метод управління, що грунтується на використані наявного досвіду вирішення подібних управлінських ситуацій.

Метод діагностики за слабкими сигналами – метод стратегічної діагностики, який дозволяє своєчасно визначити слабкі сигнали – ранні і неточні ознаки настання кризових ситуацій – і своєчасно відреагувати на них.

Метод експертних оцінок – метод, який застосовують для дослідження економічних явищ, процесів і виявлення факторів, що викликали відхилення; передбачає використання професійного досвіду та інтуїції спеціалістів (експертів), які здійснюють експертну оцінку та

складають кваліфікаційний аргументований висновок про стан того чи іншого питання діяльності підприємства.

Методи прийняття управлінських рішень – сукупність етапів підготовки управлінських рішень та способів їх прийняття з метою ефективного управління виробничою діяльністю підприємств.

Механізм управління – набір інструментів і важелів, що входять до даного методу управління в чітко встановленій послідовності, яка визначається дією об'єктивних економічних законів.

Минулі витрати – безповоротні (нерелевантні) витрати, які не можуть бути змінені в результаті прийнятого управлінського рішення.

Місія (з лат. missio – завдання, призначення, поклик) – чітко виражена соціальна причина існування організації.

Моніторинг – процес відслідковування поточних процесів на підприємстві в режимі реального часу, складання оперативної звітності про результати.

Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії спрямовані на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Науково–технічний альянс (від. фр. alliance – союз) – стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування науково–дослідних та дослідно–конструкторських розробок, проектування або модернізації продукції.

Науково–технічний прогрес – безперервний взаємообумовлений процес розвитку науки і техніки, спрямований на створення нових і вдосконалення існуючих технологій, засобів виробництва і продукції.

Національна економіка – сукупність взаємопов'язаних суспільним поділом праці сфер та галузей економіки певної країни, які у процесі свого розвитку формують систему суспільного відтворення.

Невиробничі витрати – витрати пов'язані з основними фондами, товарними запасами, предметами споживчого призначення, які безпосередньо не залежать від процесів виробництва (витрати на експлуатацію будівель, заклади охорони здоров'я, освіти, культури, витрати пов'язані із збереженням товарів, транспортні витрати та ін.).

Незавершене виробництво – предмети праці, що не є готовою продукцією і перебувають у процесі виробництва; посідають проміжне місце між сировиною та напівфабрикатами або напівфабрикатами і готовою продукцією.

Нормативи – 1) економічні, технічні, технологічні або інші показники норм, за якими здійснюються певні дії, виконується певна робота, приймаються рішення; 2) розрахункові величини живої та уречевленої праці на виробництво одиниці продукції або окремі види робіт.

Нормування – здійснення розрахункових операцій стосовно нормування праці, витрат, оборотних засобів і коштів, запасів, обслуговування тощо з метою встановлення норм виробітку з розрахунку на одного працівника.

Ноу–хау (з англ, know how – знаю як) – секретні знання та відомості будь–якого характеру, що незахищені правами інтелектуальної власності, охороняються режимом комерційної таємниці з метою випередження конкурентів і отримання надприбутків.

Об'єкт витрат (з англ. cost object) – предмет або сегмент діяльності, що потребує окремого вимірювання пов'язаних з ним витрат. Інформація про собівартість об'єктів витрат дає змогу визначити: яку ціну на виріб або послугу слід встановити; який процес є найекономічнішим; який підрозділ використовує ресурси найефективніше; який замовник забезпечує найбільший внесок у прибуток компанії тощо. Собівартість об'єктів витрат визначають за допомогою системи виробничого обліку.

Облік відповідальності – система обліку, що забезпечує контроль і оцінку діяльності кожного центру відповідальності.

Облік за нормативною собівартістю — це організація методології обліку, при якій зміни собівартості, допущені перевитратами, й економія засобів розкриваються не тільки

шляхом подальшого вивчення звітних калькуляцій, а й щоденно в процесі виконання плану на підставі первинної документації і первинних облікових записів.

Облік за фактичною собівартістю – метод обліку фактичних витрат полягає у послідовному накопиченні даних про фактичні виробничі витрати без відображення в обліку даних про їх величину за діючими нормами.

Облікова норма прибутковості ОНП – відношення величини середнього чистого прибутку, отриманого в результаті капітальних інвестицій, до середньої або первісної вартості інвестицій.

Оперативний (тактичний) контролінг – інтегрована система активного управління, що забезпечує контрольною інформацією керівників управлінського (середнього) та нижчого (технічного) рівнів і вивчає економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства. Вид контролінгу, що полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточними цілями підприємства, які можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність. Процес координації процесів оперативного планування, контролю, обліку і звітності на підприємстві при підтримці сучасної інформаційної системи.

Оперативний управлінський облік – відображення фінансово–господарської діяльності підприємства в ході виконання планів.

Операційний важіль – величина, визначена як частка від ділення маржинального доходу (внеску на покриття) на прибуток, механізм впливу на суму та рівень прибутку через зміну співвідношення змінних і постійних витрат.

Операційні бюджети – це сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток (бюджет продажу, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат, собівартості готової продукції, витрат на збут, адміністративних витрат і бюджетний звіт про прибуток).

Оптимізація – пошук та вибір найкращого варіанту використання всіх видів обмежених ресурсів, тобто працівників– фахівців, техніки, обладнання і фінансів, як головного показника економічної самодостатності організації.

Органи управління – організації та установи, що володіють правом приймати управлінські рішення в межах своєї компетенції і контролювати виконання прийнятих рішень.

Організаційна структура управління – впорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку, співпідпорядкованості та виконують певні управлінські функції.

Організаційний розвиток – процес комплексного удосконалення організаційної системи управління підприємством з метою кращої адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Організаційно–економічні механізми – система поєднаних організаційних та економічних методів і важелів, що, по–перше, забезпечують зовнішні зв'язки та створюють відповідні умови для досягнення її місії і цілей, а по–друге, сприяють розвитку виробничих відносин всередині організації.

Організація взаємодії – вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.

Основна мета аналізу відхилень – оцінка ефективності роботи підрозділів та вірності складених бюджетів.

Основна мета контролінгу – забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно–наслідкових зв'язків при співставленні доходу від реалізації та витрат, а також в розробці заходів по регулюванні відхилень, що виникають.

Основні засоби (фонди**) –** засоби праці, що беруть участь у процесі виробництва протягом багатьох циклів і поступово переносять свою вартість на виготовлений продукт, зберігаючи при цьому свою натуральну форму, відображають рівень розвитку продуктивних сил. Поділяються на виробничі (споруди, машини, транспорт) й невиробничі (споруди і устаткування житлово– комунального господарства, культури, освіти, науки тощо).

Пасив – частина бухгалтерського балансу, яка відображає джерела утворення наявних коштів підприємств, організацій, установ за їх приналежністю та призначенням.

Період окупності (Payback Period) – період часу, необхідний для повного відшкодування інвестицій за рахунок чистих грошових надходжень від їх використання.

Період рятування інвестицій – це період часу, необхідний для відшкодування інвестицій за рахунок отриманих грошових надходжень від їх використання та ліквідаційної вартості об'єкта інвестування.

Підприємницька діяльність – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює виробничу, комерційну або науково–дослідну діяльність з метою одержання прибутку або соціального ефекту.

План грошових потоків – відображання майбутніх платежів і постування грошових коштів.

План капіталовкладень – документ, який відображає майбутні інвестиційні витрати підприємства, що здійснюються у формі одноразових капітальних інвестицій.

Планування – це процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, та шляхи досягнення таких цілей. **В**ідокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан розвитку організації.

Планування – перетворення цілей підприємства на прогнози та плани. Контролінг розробляє методики планування, координує та узгоджує плани підприємства на різних рівнях управління, проводить поточну оцінку доцільності планування та можливість реалізації планів за різних умов функціонування підприємства.

Платоспроможність – здатність підприємства своєчасно і у повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами.

Повноваження – права юридичної чи фізичної особи на здійснення різних видів економічних операцій, а також на представництво від інших осіб здійснювати такі операції, що зафіксовані в законодавчому або нотаріальному порядку.

Позичальник – суб'єкт кредитних відносин, який отримав у тимчасове користування грошові кошти на умовах повернення, платності та строковості.

Показники прибутковості – абсолютні і відносні величини, які характеризують ефективність, дохідність фінансово–господарської діяльності підприємств, корпорацій, окремих галузей і національної економіки загалом (маса прибутку, рентабельність, норма рентабельності).

Портфельний аналіз – інструмент стратегічного менеджменту, який використовується для дослідження господарського портфелю та генерації стратегічних альтернатив.

Портфельний аналіз – метод стратегічного контролінгу, який дозволяє керівництву підприємства приймати більш зважені рішення про напрямки діяльності підприємства в майбутньому за рахунок аналізу стратегій підприємства в довгостроковому плані.

Постачальник – юридична або фізична особа, яка забезпечує підприємство матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів і послуг.

Постійні витрати (умовно–постійні) – витрати, величина яких не залежить або мало залежить від зміни обсягу виробництва продукції, робіт, послуг.

Потенціал – наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та раціональне використання для досягнення поставленої мети.

Прибуток (з англ, profit) – 1) перетворена, похідна форма додаткової вартості, яка з кількісного аспекту є різницею між ціною продажу товару і витратами капіталу на його виробництво; 2) сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

Принципи (від лат. principium – основа, початок) – 1) основні вихідні положення теорії, основні правила діяльності; 2) встановлені, загальноприйняті поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів.

Прогноз (з гр. prognosis – просування, передбачення) – науково обгрунтована гіпотеза про ймовірний стан економічної системи та відповідних показників, що характеризують цей стан.

Прогнозний баланс – форма фінансової звітності, яка містить інформацію про майбутній стан підприємства на кінець прогнозного періоду.

Продукт – результат' праці людини в матеріально–речовій або нематеріальній формі.

Продуктивність праці – ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг.

Процес – розвиток певного явища, послідовна зміна стадій, етапів, ступенів, якісно нових форм та ін.

Прямі витрати – витрати, що можуть бути безпосередньо пов'язані з визначеною діяльністю чи видом продукції.

Реінжиніринг – комплекс організаційно–економічних, консультаційних послуг, направлених на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві шляхом його реорганізації, коригування стратегічної, інвестиційної та кадрової політики.

Рекламація – претензія, яка пред'являється покупцем продавцю у зв'язку з невідповідністю якості чи кількості товару, що постачається за умовами договору.

Релевантні витрати – майбутні витрати, які змінюються внаслідок прийнятого рішення, тобто залежать від мистецтва і компетентності менеджера.

Релевантність (істотність) інформації означає, що інформація повинна допомагати приймати рішення.

Рентабельність капіталовкладень – відношення прибутку до суми капіталовкладень.

Рентабельність (з нім. rentabl – доцільний, вигідний) – 1) економічна категорія, що характеризує вигідність та ефективність виробництва за критеріями його прибутковості; 2) узагальнений показник економічної ефективності підприємства, галузі, що дорівнює відношенню валового (балансового) прибутку, отриманого за певний період, до середньої вартості основних фондів і нормативної частини обігових коштів за цей період.

Репутація організації – постійна, чітко визначена громадська оцінка діяльності організації на протязі тривалого періоду часу, яка окреслює загальну суспільну думку про якість товару, культуру персоналу тощо. Є більш широким і вагомішим поняттям ніж імідж, стабільно позитивний або негативний довготривалий імідж перетворюється на відповідну репутацію організації.

Ресурси (з фр. ressourse – допоміжний засіб) – основні елементи виробничого потенціалу, які має у розпорядження виробнича система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.

Ризик – можливість недосягнення запланованих результатів, виникнення негативних ситуацій, які призводять до економічних та матеріальних втрат; можливість виникнення несприятливої

Ринок – сукупність економічних відносин між фізичними та юридичними особами, а також між державами і наднаціональними органами, міжнародними фінансово–кредитними інститутами з організації та купівлі–продажу різноманітних товарів і послуг відповідно до законів товарного виробництва.

Самофінансування – господарська діяльність підприємства, фірми, компанії, за якою усі витрати здійснюються з власних джерел.

Санація (від лат. sanatio – лікування, одужання) – система заходів, які здійснюються для запобігання банкрутства і фінансового оздоровлення підприємств за допомогою держави та крупних банків.

Сегментація ринку (від лат. segmentum – відрізок, смуга) – поділ ринку на окремі частини (сегменти) – групи підприємств, товарів, споживачів, що мають певні спільні ознаки.

Синергія – спільна плідна діяльність групи людей, в результаті якої у процесі їх взаємодії утворюються якісно нові групові відносини, а також якісно новий спільний вид енергії, величина якої перевищує суму складових енергій.

Система – комплекс взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою та визначають їх характер.

Система виробничого обліку (Cost Accounting System) – це система обліку, що забезпечує калькулювання і контроль собівартості об'єктів витрат.

Система директ–кост – система обліку, яка використовує для калькуляції лише змінні витрати.

Система інформаційних потоків – сукупність фізичних переміщень інформації, що дає можливість здійснити будь–який процес, реалізувати будь–яке рішення.

Система інформаційних потоків – забезпечення інформаційної підтримки управління. Контролінг синтезує інформацію для системи управління.

Система контролінгу – це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства. Принципово нова концепція інформації і управління, яку можна визначити як обліково–аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.

Система раннього попередження та реагування – особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики і можливості, які може очікувати підприємство як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Собівартість продукції (робіт, послуг) – грошове вираження витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом та збутом продукції.

Ставка дисконту – ставка відсотка, що використовується при дисконтуванні.

Стандарт (від англ. standard – норма, зразок) – 1) у широкому розумінні слова – зразок, еталон, модель, що приймається за вихідні для співставлення з ними інших подобних об'єктів; 2) щодо нормування витрат – кількість необхідних для виробництва одиниці продукції витрат.

Стандарт–костінг (від англ, standart – стандарт, costing – ціна, ціноутворення) – система обліку витрат і калькуляції собівартості з використанням нормування.

Стратегічне рішення – остання фаза процесу планування, на якій здійснюється свідоме встановлення цілеспрямованих дій.

Стратегічний контролінг – вид контролінгу, що полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може бути охарактеризований як шанси і ризики. Обслуговує вищий (інституційний) рівень управління, вивчає та аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, проводить моніторинг підприємства. Процес координації функції стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення.

Стратегічні цілі – це ті цілі, які виводяться із загальних цілей підприємства і конкретизуються як нові та існуючі потенціали успіху.

стратегічної ситуації, зумовленої негативним поєднанням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія підприємства – 1) узагальнена модель дій, спрямована на досягнення мети, шляхом розподілу, координації та ефективного використання ресурсів; 2) система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємств.

Сфера послуг – сукупність галузей і видів суспільної праці, в яких виготовляють споживчі вартості у вигляді корисного ефекту (невіддільного від конкретної трудової діяльності) з метою задоволення матеріальних і духовних потреб населення.

Сценарій – метод стратегічного контролінгу, при якому проводиться опис мислимої майбутньої ситуації, у якій виявиться підприємство, і шляхів розвитку, що ведуть до цієї ситуації.

Тактика (з гр. taktika – мистецтво шикування військ) – короткотермінова економічна поведінка, лінія економічних дій з врахуванням поточної інформації.

Темп зростання – відношення величини економічного показника в певний період часу до його вихідного значення, взятого за базу розрахунку, що вимірюється у відносних величинах.

Темп приросту – відношення приросту величини економічного показника за певний період часу до його вихідного рівня, що вимірюється у відносних величинах.

Тенденція (від лат. tendentia – спрямованість) – спрямованість економічного розвитку явища чи процесу, що є формую вияву економічних законів.

Теперішня вартість ануїтету – це дисконтована сума ануїтету на дату останньої виплати.

Теперішня вартість – це вартість майбутніх грошових потоків на теперішній час.

технічної документації, проектування та конструкторське опрацювання об'єктів техніки і технології, консультації та авторський нагляд під час монтажних і пусконалагоджувальних робіт, а також консультації економічного, фінансового або іншого характеру, пов'язані з такими послугами (роботами).

Товар – 1) будь–яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові, права, призначені для продажу (оплатної передачі); 2) будь–яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для відчуження, що переміщуються через митний кордон України та не можуть бути віднесені до особистих речей або транспортних засобів та окремих номерних вузлів до них.

Товарні запаси – продукція у сфері обігу: на складах, у дорозі, на роздрібних торгівельних підприємствах.

Торгівля – 1) форма обміну продуктами праці і послугами; 2) процес купівлі–продажу товару шляхом укладення двосторонньої угоди між продавцем і покупцем (в усній чи письмовій формі); 3) спеціалізована галузь господарства, яка забезпечує доведення товарів до споживача. Розрізняють оптову і роздрібну торгівлю, а також комісійну, закупочну та інші види торгівлі.

Торговельна фірма – здійснює в основному операції з купівлі– продажу товарів. Може входити або в систему збуту великих промислових монополій, або існувати незалежно (і в юридичному, і в господарському плані) від інших фірм і здійснювати торговельне–посередницькі операції. Торговельна фірма може бути вузькоспеціалізованою або торгувати широкою номенклатурою виробів.

Торгово–посередницькі операції – операції, пов'язані з купівлею–продажем товарів, які виконуються за дорученням фірм– виробників незалежним торговим посередником, на основі угоди чи окремого доручення, що укладається між ними.

Точка беззбитковості – рівень виробництва або іншої виробничої діяльності, за якого величина виручки від реалізації виготовленого товару, наданих послуг дорівнює витратам виробництва і обігу цього товару.

Точка беззбитковості (точка рентабельності, мертва точка, точка критичного обсягу реалізації) – це такий обсяг реалізації, коли доходи підприємства дорівнюють його затратам, а підприємство не має ні прибутку, ні збитків.

Трудовий потенціал – забезпеченість виробництва трудовими ресурсами, кваліфікація і рівень професійної підготовки яких відповідає його виробничому потенціалу.

Угоди – дії фізичних і юридичних осіб, спрямовані на встановлення, зміну або припинення цивільних прав або обов'язків.

Уніфікація – один з найпоширеніших методів стандартизації, який передбачає приведення продукції і засобів виробництва або їх елементів до єдиної форми, розмірів, структури, складу.

Управління за слабкими сигналами – 1) сучасний метод стратегічного менеджменту, що базується на обґрунтуванні та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо реакції на несподівані зміни умов господарювання (стратегічні проблеми) в реальному масштабі часу; 2) формування і реалізація управлінських впливів для забезпечення своєчасного реагування підприємства на перетворення умов господарювання, інформацію про загрозу виникнення небезпечних ситуацій, можливість настання яких є попередньою і неточною.

Управління ризиками – діяльність підприємства, організації чи установи, спрямована на подолання невизначеності альтернативного вибору, скорочення спричинених ризиком втрат.

Управлінське рішення – результат творчого процесу суб'єкту управління щодо пошуку способів, напрямів, засобів розв'язання виробничо–господарської ситуації і, водночас, адекватних дій колективу об'єкту управління.

Управлінський облік – процес виявлення, виміру, накопичення, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, яка використовується управлінцями для планування, оцінки і контролю на підприємстві.

Факторний аналіз – вид комплексного аналізу господарської діяльності, за допомогою якого з'ясовують і класифікують фактори, які впливають на певні явища та процеси.

Фіксований бюджет – бюджет, що залишається сталим незалежно від змін рівня ділової активності.

Фінансова криза – фаза розбалансованої діяльності підприємства, тобто загроза його неплатоспроможності та банкрутства.

Фінансова установа – юридична особа, яка відповідно до закону надає одну чи декілька фінансових послуг, а також інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг, у випадках, прямо визначених законом, та внесена до відповідного реєстру в установленому законом порядку. До фінансових установ належать банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії та інші юридичні особи, виключним видом діяльності яких є надання фінансових послуг, а у випадках, прямо визначених законом, – інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг.

Фінансовий леверидж – механізм впливу на рівень рентабельності власного капіталу через зміну співвідношення власних і позичкових коштів, що використовуються підприємством.

Фінансовий облік – облік наявності і руху грошових засобів, фінансових ресурсів, відповідно до яких забезпечується підготовка та видача інформації про фінансові результати діяльності підприємства, його фінансовий стан згідно з чинним законодавством і нормами бухгалтерського обліку.

Фінансові бюджети – сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства (бюджет капітальних інвестицій, грошових коштів і бюджетний баланс**).**

Фонд оплати праці – сумарні грошові кошти підприємства, організації, що витрачаються протягом певного періоду на виплату заробітної плати, премій, доплат працівникам.

Фондовіддача – 1) економічна категорія, яка виражає виробничі відносини щодо економічної ефективності виробничих фондів; 2) відношення обсягу валової продукції або іншої результативної величини до обсягу використаних для його отримання виробничих фондів.

Фондомісткість – 1) вартість основних виробничих фондів (основного капіталу) з розрахунку на одиницю продукції; 2) відношення середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів до вартості виробленої на них протягом року продукції.

Фондоозброєність праці – 1) обсяг основних фондів у вартісному вираженні на одного робітника (промислово–виробничого персоналу); 2) відношення середньорічної балансової вартості діючих основних виробничих фондів до середньорічної кількості працівників.

Форс–мажориі обставини – 1) надзвичайні обставини, які змушують сторони угоди діяти інакше, ніж було передбачено раніше; 2) надзвичайні, незалежні від договірних сторін, обставини (стихійні лиха, військові конфлікти тощо), за яких виконання зобов'язань сторін є повністю або частково неможливим, в наслідок чого сторони звільняються від економічних санкцій.

Функції менеджменту – відносно відокремлені напрями і види управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію; функції менеджменту відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

XYZ– аналіз – метод оперативного контролінгу, при якому матеріали розподіляються у відповідності зі структурою споживання.

Центр витрат – це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за витрати.

Центр відповідальності — це структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші аспекти формування й використання прибутку, а його керівник (менеджер) самостійно приймає управлінські рішення в межах цих аспектів і несе повну відповідальність за контрольовані ним показники.

Центр доходів (виручки) – це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за доходи (виручку), але не за витрати (за витрати тільки в обмеженому обсязі).

Центр інвестицій – це підрозділ, керівник якого відповідає за використання виділених йому інвестиційних ресурсів і отримання необхідного прибутку від інвестиційної діяльності.

Центр прибутку – це підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибуток, приклад: підприємство, що входить до складу великого об'єднання.

Чиста теперішня вартість – це різниця між теперішньою вартістю майбутніх чистих грошових надходжень і теперішньою вартістю чистих інвестицій.

Чистий приведений дохід – показник оцінювання ефективності реальних інвестиційних проектів, що характеризує різницю між приведеними до теперішньої вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестиційних затрат на його реалізацію.

Чисті грошові надходження – це сума, на яку додаткові грошові надходження перевищують додаткові грошові витрати за певний період (сума економії грошових витрат за цей період).

Чисті інвестиції – сума додаткових грошових коштів, спрямованих на здійснення проекту капітальних інвестицій.

Якість послуги – сукупність характеристик послуги, що визначає и здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.

Якість продукції – сукупність властивостей, які відображають безпеку, новизну, довговічність, надійність, економічність, ергономічність, естетичність, екологічність продукції і надають їй здатність задовольняти споживача відповідно до її призначення.

Укладачі:

Спільник Ірина Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент

Бінчаровська Тетяна Анатоліївна,
кандидат економічних наук, викладач

Методичні вказівки та завдання з вивчення дисципліни **«Бюджетування і контролінг на підприємствах агропромислового бізнесу»** (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Облік і правове забезпечення агропромислового бізнесу» зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування») / Укл. І. В. Спільник, Т. А. Бінчаровська. Тернопіль, ТНЕУ. 2019. 65 с.

Редакція – **авторська**

Комп'ютерний набір і верстка: **Спільник І.В.**

Здано до друку 10.10.2019 р. Підписано до друку 25.09.2019 р.
Формат 84х108 1/32. Папір друк.
Гарнітура Cyr Times № 10,5. Умовн. друк. арк.3,0.
Умовн.фарб.від.24,6.
Замовлення № 135/06.