

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра економіки та менеджменту

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Проректор з науково-педагогічної роботи  
канд. хімічних наук, доц.  
\_\_\_\_\_ Пантелеймонов А. В.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

Робоча програма навчальної дисципліни

**Контролінг та бюджетування**

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
галузь знань \_\_\_\_\_ 0306 «Менеджмент і адміністрування»  
(шифр і назва)  
спеціальність \_\_\_\_\_ 6.030601 «Менеджмент»  
(шифр і назва)  
освітня програма \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)  
спеціалізація \_\_\_\_\_ Менеджмент організацій і адміністрування  
(шифр і назва)  
вид дисципліни \_\_\_\_\_ за вибором  
(обов'язкова / за вибором)  
факультет \_\_\_\_\_ Економічний

2018 / 2019 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою економічного факультету “22” червня 2018 року, протокол № 8

**РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: Крикун Ольга Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту

Програму схвалено на засіданні кафедри  
економіки та менеджменту

---

Протокол від “20” червня 2018 року № 13

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

\_\_\_\_\_ (Дорошенко Г. О.)  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програму погоджено методичною комісією  
економічного факультету  
назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна  
дисципліна

Протокол від “21” червня 2018 року № 9

Голова методичної комісії економічного факультету

\_\_\_\_\_ Євтушенко В.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Контролінг та бюджетування» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

(назва рівня вищої освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня)

спеціальність 6.030601 Менеджмент

спеціалізація Менеджмент організацій і адміністрування

### 1. Опис навчальної дисципліни

#### 1.1. Мета викладання навчальної дисципліни

Основною метою викладання дисципліни «Контролінг та бюджетування» є систематизація знань у майбутніх менеджерів з концептуальних основ управління сучасним підприємством та оволодіння теоретичними (базовими) знаннями з питань сутності, функції та видів контролінгу, організації управлінського обліку в системі контролінгу, опанування методиками бюджетного планування на підприємстві та складання операційних, основних і допоміжних бюджетів; засобами організації виконання бюджетів за бізнес-процесами.

#### 1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни є:

- оволодіння теоретичною й практичною підготовкою студентів щодо вивчення аспектів обліку витрат;
- навчити передбачати можливі зміни умов діяльності за допомогою випереджаючого планування і контролю;
- формування практичних навичок щодо створення служби контролінгу та системи бюджетування, проведення діагностики фінансово-господарського стану підприємництва та підтримки прийняття управлінських рішень;
- засвоїти порядок і послідовність складання операційних, основних та допоміжних бюджетів;
- опанування процесу визначення величини відхилень і виявлення причин їх появи при плануванні;
- формування практичних навичок застосування гнучкого бюджету і здійснення контролю за центрами відповідальності.

1.3. Кількість кредитів: денна форма навчання – 3;  
заочна (дистанційна) форма навчання – 4

1.4 Загальна кількість годин: денна форма навчання – 90 год.;  
заочна (дистанційна) форма навчання – 120 год.

1.5. Характеристика навчальної дисципліни	
За вибором	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
4-й	4-й
Семестр	
8	8
Лекції	
24 год.	4 год.
Практичні, семінарські заняття	
12 год.	4 год.
Лабораторні заняття	
- год.	- год.
Самостійна робота	
49 год.	107 год.
Індивідуальні завдання	
5 год.	5 год.

#### 1.6. Заплановані результати навчання

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми, студенти мають досягти таких результатів навчання:

- вміти планувати задачі оперативного і стратегічного контролінгу;
- засвоїти елементи системи обліку витрат;
- обґрунтовувати можливості використання контролінгу на базі методу «директ-кост» та «стандарт-кост»;
- здійснювати калькуляцію собівартості продукції, правильно розподіляти витрати, визначати маржинальний дохід та управляти ним в складних обставинах;
- вміти керувати процесом бюджетного планування на підприємстві та вчасно приймати відповідні управлінські рішення;
- засвоїти алгоритм розробки майстер-бюджетів і окремі бюджети операційного і стратегічного значення;
- вміти аналізувати результати складених бюджетів;
- формувати елементами бюджетного регламенту за центрами виникнення витрат, центрами відповідальності, центрами прибутку;
- аналізувати та застосовувати на практиці методологію контролю, спрямованого на попередження відхилень.

1.7. Результати вивчення дисципліни дозволять здійснити практичну підготовку та сформувати ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій.

**Програмні компетентності** (опис 7-10 головних загальних і фахових компетентностей):

#### **Знання і розуміння:**

- базові знання появи контролінгу на сучасних підприємствах;
- знання і розуміння видів обліку фінансової інформації для управління;

- сучасні знання визначення елементів системи обліку витрат;
- базові знання складання калькуляції собівартості продукції;
- сучасні знання формування організаційно-управлінської моделі бюджетного процесу;
- базові знання основних понять, принципів та видів бюджетів;
- знання і розуміння нових підходів до управління потоком ресурсів, що створює припустимий рівень витрат для отримання прибутку;
- сучасні знання визначення елементів помісячного та поквартального корегування бюджетних періодів;
- базові знання виявлення факторів, що впливають на прогноз обсягу продажів;
- знати особливості управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- базові знання нормування матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- розуміти порядок складання бюджету прямих витрат на оплату праці;
- знання про виконання бюджетів і важливості ухвалення управлінських рішень при виявленні відхилень.

#### **Застосування знань і розумінь:**

- розуміння взаємозв'язку змінних і постійних витрат на підприємстві;
- здатність формувати рух інформаційних потоків у середині підприємства;
- визначати відхилення підконтрольних показників: фактичних від планових;
- розуміти групування витрат за напрямками контролінгу;
- здатність провести перевірку виконання бюджетів та звести показники в основний бюджет;
- розуміти вплив чинників, які впливають на формування бюджетів;
- розуміти загальні вимоги до розробки бюджету доходів і витрат та основні аспекти управління маржинальним прибутком;
- організувати процес визначення величини відхилень і виявлення причин їх появи;
- розуміти, в яких випадках приймати управлінські рішення.

#### **Формування суджень:**

- орієнтуватися на загальне поняття про концепцію диференціювання витрат і доходів;
- готувати інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- покласти всі зусилля на забезпечення виживання підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління;
- сприяти оптимізації залежності " витрати - об'єм - прибуток";
- виховувати інтерес до перспектив зростання прибутковості підприємства та відповідальності при виконанні управлінської роботи й прийняття рішень;
- покласти всі зусилля на систему управління підприємством, заснованої на принципах бюджетування;
- орієнтуватися на схему гнучкого фінансового планування;
- сприяти виконанню бюджетів і важливості ухвалення управлінських рішень при виявленні відхилень.

## **2. Тематичний план навчальної дисципліни**

### **Розділ 1. Функція контролінгу в фінансово-господарській діяльності підприємства**

#### **Тема 1. Сутність контролінгу в управлінні підприємством.**

*Зміст:* Передумови впровадження контролінгу на сучасному підприємстві. Система обліку економічної інформації. Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу. Поняття про об'єкти контролінгу.

#### **Тема 2. Контролінгова робота з показниками фінансової звітності.**

*Зміст:* Види аналізу звітності. Алгоритм визначення собівартості проведеної і реалізованої продукції, валового, операційного і чистого прибутку. Формат фінансового звіту про доходи і витрати підприємства. Угрупування витрат при оцінці і визначенні фінансового результату діяльності підприємства.

#### **Тема 3. Аналіз взаємозв'язку «витрати – об'єм – прибуток»**

Поведінка витрат при ухваленні рішень. Методи визначення витрат. Аналіз величин витрат в точці беззбиткової. Управління маржинальним прибутком.

#### **Тема 4. Диференціальний аналіз релевантної інформації для ухвалення управлінських рішень**

*Зміст:* Загальне поняття про концепцію диференціювання витрат і доходів. Аналіз і вибір альтернативних варіантів рішень про спеціальне замовлення. Аналіз альтернативних варіантів: проводити або купувати? Ліквідація або скорочення збиткового виду діяльності. Ухвалення рішень щодо розмірів партії виробництва продукції. Ухвалення рішення щодо вибору оптимальної технології виробництва продукції.

### **Розділ 2. Складання та взаємоузгодження бюджетів.**

#### **Тема 5. Економічна суть, завдання і принципи бюджетування**

*Зміст:* Поняття, об'єкт і призначення бюджетування. Види бюджетів, їх класифікація і взаємозв'язок в процесі бюджетування. Система управління підприємством, заснована на принципах бюджетування. Переваги бюджетування. Недоліки бюджетування. Основні елементи бюджетного регламенту. Задачі бюджетного регламенту Складання форматів графіків документообігу за місцями виникнення витрат та центрами фінансової відповідальності.

#### **Тема 6. Порядок і послідовність складання бюджету продажів**

*Зміст:* Складання бюджету продажів. Виявлення факторів, що впливають на прогноз обсягу продажів. Складання графіка надходжень

грошових коштів від проданої продукції. Управління дебіторською заборгованістю. Спрощений порядок складання бюджету продажів.

#### **Тема 7. Бюджет запасів готової продукції і складання бюджету виробництва**

*Зміст:* Складання бюджету запасів готової продукції. Нормування матеріалів. Нормування незавершеного виробництва. Нормування готової продукції. Складання бюджету виробництва. Спрощений порядок складання бюджету виробництва.

#### **Тема 8. Бюджет прямих витрат на матеріали і товарно-матеріальні цінності**

*Зміст:* Складання бюджету прямих витрат на матеріали і товарно-матеріальні цінності. Складання графіка оплати поставачань, або графіка погашення кредиторської заборгованості.

#### **Тема 9. Бюджет прямих витрат на оплату праці**

*Зміст:* Складання бюджету прямих витрат на оплату праці. Складання графіка погашення заборгованості по оплаті праці і виплати заробітної плати. Спрощений порядок складання бюджетів прямих витрат праці.

#### **Тема 10. Бюджет прямих виробничих (операційних) витрат**

*Зміст:* Порядок складання бюджетів прямих витрат. Бюджет накладних (загальновиробничих) витрат. Бюджет комерційних витрат. Бюджет управлінських витрат. Спрощений порядок складання бюджету накладних (комерційних і управлінських) витрат.

#### **Тема 11. Бюджет доходів і витрат**

*Зміст:* Загальні вимоги до розробки бюджету доходів і витрат. Управління маржинальним доходом.

#### **Тема 12. Складання основних і допоміжних бюджетів: бюджет руху грошових коштів, розрахунковий баланс і бюджет капітальних витрат і кредитного плану**

*Зміст:* Бюджет руху грошових коштів. Складання розрахункового балансу. Призначення допоміжних бюджетів. Методика оцінки прогнозованого фінансового положення підприємства.

#### **Тема 13. Методологія бюджетування як інструмент фінансового контролю**

*Зміст:* Впровадження системи спостереження по виконанню плану, що базується на принципах управління в бюджетуванні. Процес визначення величини відхилень і виявлення причин їх появи при плануванні. Ефективне застосування гнучкого бюджету і здійснення контролю по центрах

відповідальності. Виконання бюджетів і важливості ухвалення управлінських рішень при виявленні відхилень.

### 3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
л		п	лаб	інд	сп	л		п	лаб	інд	сп	
<b>Розділ 1. Функція контролінгу в фінансово-господарській діяльності підприємства</b>												
Тема 1. Сутність контролінгу в управлінні підприємством	7	2	-	-	-	5	8	-	-	-	-	8
Тема 2. Котролінгова робота з показниками фінансової звітності.	7	2	-	-	-	5	8	-	-	-	-	8
Тема 3. Аналіз взаємозв'язку «витрати – об'єм – прибуток»	9	2	2	-	-	5	11,5	0,5	1	-	-	10
Тема 4. Диференціальний аналіз релевантної інформації для ухвалення управлінських рішень	8	2	1	-	-	5	11,5	0,5	1	-	-	10
Разом за розділом 1	31	8	3	-	-	20	39	1	2	-	-	36
<b>Розділ 2. Складання та взаємоузгодження бюджетів</b>												
Тема 5. Економічна суть, завдання і принципи бюджетування та порядок і послідовність складання бюджету продажів	7	2	1	-	-	4	8,5	0,5	-	-	-	8
Тема 6. Бюджет запасів готової продукції і складання бюджету виробництва	9	2	2	-	1	4	9,5	0,5	1	-	1	7
Тема 7. Бюджет прямих витрат на матеріали і товарно-матеріальні цінності	9	2	2	-	1	4	12,5	0,5	-	-	1	11
Тема 8. Бюджет прямих витрат на оплату праці	8	2	1	-	1	4	12,5	0,5	-	-	1	11
Тема 9. Бюджет прямих виробничих (операційних) витрат	9	3	1	-	1	4	12,5	0,5	-	-	1	11
Тема 10. Бюджет доходів і витрат	8	2	1	-	1	4	13,5	0,5	1	-	1	11
Тема 11. Складання основних і допоміжних бюджетів: бюджет руху грошових коштів, розрахунковий баланс і бюджет капітальних витрат і кредитного плану	9	3	1	-	-	5	12	-	-	-	-	12
Разом за розділом 2	59	16	9	-	5	29	81	3	2	-	5	71
Усього годин	90	24	12	-	5	49	120	4	4	-	5	107



#### 4. Теми семінарських (практичних, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
	<b>Теми семінарських занять</b>		
1.	Поняття про центри відповідальності та їх класифікація. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій.	1	-
2.	Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи.	1	-
3.	Структура служби контролінгу на підприємстві. Функції начальника служби контролінгу, контролера цеху, фахівця з управлінського обліку, фахівця з інформаційних систем.	1	-
	Всього	3	-
	<b>Теми практичних занять</b>		
1.	Аналіз беззбитковості і ефект операційного левериджу	2	1
2.	Аналіз варіантів альтернативних рішень	2	
3.	Оптимальне використання ресурсів за умов обмежень	1	
4.	Складання та взаємоузгодження бюджетів. Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень	2	1
5.	Калькулювання стандартних витрат	1	1
6.	Прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві, при ціноутворенні	1	1
	Всього	9	4
	Разом	12	4

#### 5. Завдання для самостійної роботи

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	Диференціальний аналіз релевантної інформації	4	10
2.	Традиційні критерії: окупність, рентабельність	4	10
3.	Критерії з дисконтуванням грошових потоків: чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, ануїтет, індекс прибутковості та приведена окупність	5	9
4.	Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів	5	9
5.	Ухвалення рішень про ліквідацію або скорочення збиткового виду діяльності	5	9
6.	Формування центрів відповідальності і розробки нормативів	4	9
7.	Методи збору та обробки інформації про фінансовий стан службою контролінгу	4	9
8.	Методи діагностики стратегічних позицій підприємства: аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загрози	5	9
9.	Маржинальний прибуток і ефект операційного левериджу	5	10
10.	Оцінка методів управлінського обліку для вирішення завдань контролінгу	4	10
11.	Характеристика джерел інформації для експертної діагностики	4	9
12.	Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень	5	9
	Разом	54	112

## План самостійної роботи студентів

№ з/п	План самостійної роботи	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	Вивчення наукової літератури та конспектування першоджерел до тем 1-11	10	40
2.	Підготовка до виконання самостійної роботи за темами (перелік додається)	24	42
3.	Підготовка до підсумкового семестрового контролю за темами 1-11	20	30
	Разом	54	112

### 6. Індивідуальне навчально-дослідне завдання

Навчальним планом передбачено виконання студентами контрольної роботи денної і заочної форми навчання. Варіанти завдань в навчально-методичному комплексі дисципліни.

### 7. Методи контролю

Вивчення курсу супроводжується проведенням поточного та підсумкового контролю за якістю отриманих студентами знань.

Поточний контроль знань студентів здійснюється у формі перевірки виконаної студентом самостійної роботи, яка має бути подана викладачу за тиждень до складання заліку.

*Організація поточного контролю знань студентів денної та заочної форми навчання*

Об'єктами поточного контролю знань студентів є:

а) систематичність й активність роботи студентів впродовж семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни «Контролінг та бюджетування» на семінарських заняттях;

б) виконання завдання для самостійного опрацювання;

в) виконання практичних завдань на протязі семестру.

У процесі контролю систематичності та активності роботи студентів оцінюванню будуть підлягати:

- відповіді, які надаються студентам в процесі експрес-контролю;
- активність і рівень знань в обговоренні питань;
- виконання практичних задач.

При контролі за виконанням самостійних завдань оцінюванню будуть підлягати роботи, виконані студентами при підготовці до семінарських та практичних завдань. Види робіт та характер завдань (самостійне опрацювання окремих питань курсу, рішення задач, написання рефератів) визнаються викладачем у процесі вивчення дисципліни протягом семестру.

Виконання практичних завдань оцінюються у 7 балів (6 тем), активна участь у обговоренні питань за темами на семінарських заняттях, грамотність і коректність інтерпретації результатів та висновків при підготовці доповіді за однією вибраною темою оцінюється у 4 бали за одну тему (3 теми) та 6 балів студент отримує за правильний хід рішення задачі.

За навчальним планом передбачено виконання студентами однієї контрольної роботи, яка оцінюється у 40 балів. Контрольна робота містить два завдання:

I. Два теоретичні питання деталізованого характеру (кожне питання оцінюється в 5 балів).

II. Десять тестових завдань (3 бали за правильне рішення одного тесту).

#### *Організація підсумкового контролю знань студентів денної та заочної форми навчання*

Студент, який на протязі семестру отримав бали, які його задовольняють (не менше 50 балів) може не виконувати завдання залікової роботи але за умови зарахування всіх розділів. До заліку не допускаються студенти, які отримали менше ніж 30 балів за результатами поточного контролю.

Підсумковий семестровий контроль є письмовою роботою з трьома завданнями, яка оцінюється у 40 балів. Завдання мають різний рівень складності:

I. Два теоретичні питання деталізованого характеру (кожне питання оцінюється в 5 балів).

II. Десять тестових завдань (2 бали за правильне рішення одного тесту).

III. Задача (правильне рішення задачі оцінюється в 10 балів).

*Залікова робота оцінюється за наступними критеріями:*

20 балів – студент засвоїв теоретичний матеріал, логічно мислить та володіє основними аспектами з рекомендованої літератури, частково правильно вирішені тести;

21-35 бали - студент добре засвоїв теоретичний матеріал, аргументовано викладає його, наводить приклади, тести на 50% виконані, задача прорахована але не до кінця;

36-40 балів – студент міцно засвоїв теоретичний матеріал дисципліни, вільно використовує набуті знання, тести вирішені на 100%, правильне рішення задачі.

#### **Орієнтовні питання до підсумкового семестрового контролю:**

1. Передумови впровадження контролінгу на сучасному підприємстві.
2. Система обліку економічної інформації.
3. Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу.  
Поняття про об'єкти контролінгу.
4. Види аналізу звітності.
5. Алгоритм визначення собівартості виробленої і реалізованої продукції, валового, операційного і чистого прибутку.
6. Формат фінансового звіту про доходи і витрати підприємства.

7. Угрупування витрат при оцінці і визначенні фінансового результату діяльності підприємства.
8. Поведінка витрат при ухваленні рішень.
9. Методи визначення витрат.
10. Аналіз величин витрат в точці беззбитковості.
11. Управління маржинальним прибутком.
12. Аналіз і вибір альтернативних варіантів рішень про спеціальне замовлення.
13. Аналіз альтернативних варіантів: продавати або купувати? Ліквідація або скорочення збиткового виду діяльності.
14. Поняття про складові частини бюджетного планування.
15. Види бюджетування.
16. Завдання бюджетування.
17. Система управління підприємством на принципах бюджетування.
18. Класифікація бюджетів за тривалістю бюджетного періоду.
19. Переваги бюджетування.
20. Недоліки бюджетування.
21. Організаційно-управлінська модель бюджетного процесу.
22. Алгоритм підготовки, прийняття і виконання бюджету підприємства.
23. Дати коротку характеристику постатейним бюджетам.
24. Дати коротку характеристику бюджетам з тимчасовим періодом.
25. Дати характеристику операційним бюджетам.
26. Дати характеристику гнучкому і статичному бюджету.
27. Поняття бюджетний регламент.
28. Бюджетний період і мінімальний бюджетний період.
29. Схема фінансового планування.
30. Завдання і принципи бюджетного регламенту.
31. Особливість директивної частини бюджетного періоду.
32. Особливість індикативної частини бюджетного періоду.
33. Мінімальний бюджетний період для бюджету доходів і витрат.
34. Мінімальний бюджетний період для бюджету руху грошових коштів.
35. Послідовність складання основного бюджету підприємства.
36. Порядок складання бюджету продажів.
37. Дати характеристику прямого і непрямого методу при розробці основних бюджетів.
38. Чинники, що впливають на обсяг реалізованої продукції.
39. Вимоги до бюджетів продажів.
40. Визначте головне в бюджеті продажів.
41. Вказати спрощений порядок складання бюджету продажів.
42. Особливості складання бюджету запасів готової продукції.
43. Особливості складання бюджету виробництва.
44. Спрощений порядок складання бюджету виробництва.
45. Нормування матеріалів.
46. Нормування незавершеного виробництва.
47. Нормування готової продукції.

- 48.Порядок складання бюджету прямих витрат на матеріали і товарно-матеріальні цінності.
- 49.Порядок складання графіка оплати поставань, або графіка погашення кредиторської заборгованості.
- 50.Операційні бюджети у виробничих структурах.
- 51.Операційні бюджети в будівництві.
- 52.Операційні бюджети в торгівлі.
- 53.Операційні бюджети у сфері послуг.
- 54.Складання бюджету прямих витрат на оплату праці.
- 55.Порядок складання графіка погашення заборгованості по оплаті праці і виплати заробітної плати.
- 56.Які необхідно враховувати показники для визначення середньочасової ставки.
- 57.Порядок складання бюджетів прямих витрат.
- 58.Бюджет накладних витрат.
- 59.Бюджет комерційних витрат.
- 60.Бюджет управлінських витрат.
- 61.Загальні вимоги до розробки бюджету доходів і витрат.
- 62.Управління маржинальним доходом.
- 63.Методи збільшення норми маржинального прибутку.
- 64.Порядок складання бюджету руху грошових коштів.
- 65.Порядок складання прогностного балансу.
- 66.Коефіцієнт прибутковості.
- 67.Нето-коефіцієнт прибутковості.
- 68.Коефіцієнт витрат.
- 69.Коефіцієнт поточної ліквідності.
- 70.Коефіцієнт швидкої ліквідності.
- 71.Коефіцієнт оборотності товарних запасів.
- 72.Період погашення дебіторської заборгованості.
- 73.Період погашення кредиторської заборгованості.
- 74.Визначення прибутковості на одного працівника.
- 75.Визначення прибутковості на одного працівника.
- 76.Коефіцієнт ефективності капіталовкладень.
- 77.Суть і значення контролю.
- 78.Обчислення відхилень і їх аналіз.
- 79.Система контролю виконання бюджету.
- 80.Організація управління за принципом «зверху-вниз».
- 81.Організація управління за принципом «знизу-вгору».
- 82.Класифікація об'єктів бюджетування «бізнес-одиниці» і «центри обліку».
- 83.Дати характеристику центрів фінансового обліку і центрів фінансової звітності.
- 84.Характеристика місць виникнення витрат.
- 85.Характеристика центрів фінансового обліку.
- 86.Критерії виділення структурних підрозділів в ЦФВ.

87. Побудова бюджетних систем в компаніях з лінійно-функціональної структури управління.
88. Побудова бюджетних систем в компаніях з дивізіональною структурою управління.
89. Бюджетування по технологічних переділах.
90. Блок-схема фінансової структури з технологічними переділами.
91. Бюджетування на багато профільних підприємствах з виділенням ЦФВ і МВВ.
92. Бюджетування на підприємствах з централізованим управлінням.
93. Спільні вимоги до розробки бюджету доходів і витрат.
94. Управління маржинальним доходом.
95. Особливості обліку податків у форматі бюджету: нормування і лімітація податків.
96. Основні елементи системи контролю.
97. Розрахунок відхилень в системі контролінгу.
98. Принципи контролю і аналізу прибуткової і витратної частин бюджету.

### **8. Схема нарахування балів для підсумкового семестрового контролю в формі заліку**

#### для денної форми навчання

Поточний контроль, самостійна робота											Сума	
Розділ 1					Розділ 2					Контрольна робота, передбачена навчальним планом		
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11		КР 1
5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	6	40	100

T1, T2 ... T12 – теми розділів

#### для заочної форми навчання

Поточний контроль, самостійна робота											Сума	
Розділ 1					Розділ 2					Контрольна робота, передбачена навчальним планом		
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11		КР 1
5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	40	100

T1, T2 ... T12 – теми розділів

#### **Шкала оцінювання**

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для дворівневої шкали оцінювання
90 – 100	зараховано
70-89	
50-69	
1-49	

## 9. Рекомендована література

### Основна література

1. Господарський кодекс України / Відомості Верховної Ради України (ВВР) від 16.01.2003 № 436-IV; Редакція від 03.02.2013, підстава 5073-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/кзпп>.
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: закон України від 16.07.99. - № 996. - XIV. (Зі змінами та доповненнями, останні з яких внесені законами України від 2 жовтня 2012 № 5406-VI, від 16 жовтня 2012 № 5463-VI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nibu.factor.ua/info/Zak\\_basa/Z996/](http://www.nibu.factor.ua/info/Zak_basa/Z996/).
4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/SH000099.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/SH000099.html).
5. Про затвердження форми фінансового плану господарського товариства, у статутному фонді якого більше 50 відсотків акцій належить державі, та Методичних рекомендацій щодо порядку складання та погодження (затвердження) річного фінансового плану : наказ Фонду державного майна України від 21 лютого 2002 року №343. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.uazakon.com/documents/date\\_45/pg\\_iwyoh.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_45/pg_iwyoh.htm).
6. Агапцов С.А. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, П.А. Фомин, Л.С. Шаховская. – М. : Высшая школа, 2002. – 198 с.
7. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: Учебник по спец. «Менеджмент организаций». – 2-е изд./ Ю.П. Анискин. – М. : Омега – Л, 2005. – 280 с.
8. Атамас П.Й. Управлінський облік: Навчальний посібник / П.Й. Атамас. – Д.-К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 440с.
9. Батрин Ю.Д. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий / Ю.Д. Батрин, П.А. Фомин. – М. : Высшая школа, 2001. – 215 с.
10. Бердникова Т. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т. Бердникова. - М. : Инфра-М, 2011. – 215 с.
11. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон. – М. : Основа: Вершина, 2007. – 336 с.
12. Виткалова А. Бюджетирование и контроль затрат в организации / А.

Виткалова. - М. : Дашков и К°, 2012. – 128 с.

13. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник/ С.Ф. Голов. – 4-те вид. – К. : Лібра, 2008. – 704 с.

14. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом/ Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.

15. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві: Навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.

16. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования/ В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

17. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – 2-е изд., перераб. и доп./ В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов – М. : Финансы и статистика, 2005. – 464 с.

18. Шим Джай К. Финансовый менеджмент/ Джей К. Шим, Джоэл Г. Сигел. – М. : ИНД «Филин», 2009. – 400 с.

### **Допоміжна література**

1. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. / Под ред. Павлова / Рассел Л. Акофф. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 248 с.

3. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: Учебник по спец. «Менеджмент организаций». – 2-е изд./ Ю.П. Анискин. – М. : Омега – Л, 2005. – 280 с.

4. Аптекарь С.С. Влияние бюджетирования на организационную структуру предприятия и его инвестиционную привлекательность/ С.С. Аптекарь, А.А. Жамойда // проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов. – Донецк : ДонНУ, 2003. – С. 347-352.

5. Бабич В.П. Бюджетирование на предприятии / В.П. Бабич, И.А. Терновая. – Харьков. : ППФ «Полиграфист», 2006. – 128 с.

6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента, как управлять капиталом? / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 383 с.

7. Балик У.О. Роль стратегічного бюджетування в ефективності маркетингової діяльності підприємства / У.О. Балик // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво НУ «ЛП», 2002. - № 466. – С. 13-19.

8. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс /И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – С. 52.

9. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь: Англо-русский/ Дж. Блэк.-М.: ИНФРА-М, Издательство «Весь Мир», 2000.-840 с.

10. Большой экономический словарь/ Под ред. А.Н.Азриляна.-6-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.



11. Бородкин О. Внутрішньогосподарський (управлінський) облік: концепція і організація/ О. Бородкин // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. - № 2.
12. Вінниченко М.М. Оцінка ризику в бюджетуванні / М.М. Вінниченко // Фінанси України. – 2003. - № 7. – С. 90-96.
13. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
14. Головкова Л.С. Анализ отклонений в деятельности предприятий на основе концепции контроллинга/ Л.С. Головкова // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – випуск 129. – С. 21-34.
15. Горицкая Н. Комплексный финансовый анализ деятельности предприятия/ Н. Горицкая // Справочник экономиста. - №6, 2006. – С. 66-72.
16. Данилюк М.О. Теорія і практика провесно-орієнтованого управління витратами: Наукове видання / М.О. Данилюк, В.Р. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. – 248 с.
17. Довгалюк В.І. Податкова система / В.І. Довгалюк, Ю.Ю. Ярмоленко. – Київ, 2007. – 315 с.
18. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432с.
19. Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост / Пер. с англ. – М. : Аудит ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 536 с.
20. Дугельный А.П. Бюджетное управление предприятием / Александр Петрович Дугельный и Владимир Федорович Комаров . - М. : Дело, 2004 . - 431 с.
21. Економічна енциклопедія : у 3-х томах / відповід. ред. С.В. Мочерний. – К. : Видавничий центр «Академія» , 2001. – Т. 1,2 – 848с.
22. Жамойда А.А. Концепция системы организации бюджетирования промышленных предприятий Украины / А.А. Жамойда // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: Сб. науч. тр. НАН Украины. – Донецк : ИЭП, 2009. – Т. 2. – С. 286-297.
23. Закарян И. Составление бюджета и бюджетный контроль на предприятии/ И. Закарян // Консультант директора. – 1997. – № 21. – С. 18-29.
24. Івакіна І. Управлінський облік: стисло і доступно/ І. Івакіна. – Х. : Фактор, 2007. – 320 с.
25. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. для вузов/ В.Б. Ивашкевич. – М. : Экономистъ, 2004. – 356 с.
26. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга/ А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 252с.
27. Карпова Т. П. Управленческий учет: учебник для вузов/ Т.П. Карпова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 342 с.
28. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования» Книга 1. «Бюджетирование как инструмент управления» / А.Е. Карпов. – М. :

Результат и качество, 2005. – 400 с.

29. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях промышленной сферы: Учебник / В.Э. Керимов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 484 с.

30. Кислов Д. Составление финансовых планов: методы и ошибки / Д. Кислов, Б. Башилов. – М., Вершина, 2006. – 384 с.

31. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами/ С. Ковтун. – Ж. : Фактор, 2005. – 340 с.

32. Контроллинг как инструмент управления хозяйствующим субъектом / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : Издательство «ЮНИТИ», 1998. – 380 с.

33. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: практ. пособие / О.С. Красова. – 4-е изд. – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – 169 с.

34. Крикун О.А. Бюджетирование в организации: учебное пособие / О.А. Крикун. – Х. : ХНУ, 2010. – 173 с.

35. Крикун О.А. Перспективы реализации системы бюджетирования как эффективной финансово-экономической модели организации / О.А. Крикун // Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 груд. 2010 р. : В 4 т. – Т. 3. Дніпропетровськ : Біла К.О., 2010. – С. 57-62.

36. Крикун О.О. Регулююча функція економічних процесів – індикативне планування / О.О. Крикун // Сучасні проблеми реформування економіки в моделі інноваційного розвитку держави: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 15 листоп. 2011 р. : Харків, ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2011. – С. 31-35.

37. Крикун О.А. Современные взгляды на систему бюджетирования / О.А. Крикун// Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. - № 970 Серія економічна. – Харків, 2011. – С. 356-359.

38. Крикун О. О. Бюджетування як сучасний елемент управління вартістю підприємства / О. О. Крикун // мат-ли наук.-практ. інтернет-конф. «Сучасні управлінські процеси в національній економіці» (21 жовтня 2016 року) / відп. ред. Г. О. Дорошенко. – Х. : Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. – С. 146-149.

39. Крикун О. О. Організація бюджетування з метою оптимізації діяльності підприємства / О. О. Крикун, М. Б. Рогозянський // мат-ли наук.-практ. інтернет-конф. «Сучасні управлінські процеси в національній економіці» (21 жовтня 2016 року) / відп. ред. Г. О. Дорошенко. – Х. : Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. – С. 92-97.

40. Краткий экономический словарь / Под ред. Ю.А. Белика и др. – М. : Политиздат, 1987. – 399 с.

41. Кузьмін О.Є. Методичні положення щодо контролювання та регулювання витрат підприємства / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Економіка і прогнозування. – 2005. - №1 (січень-березень). – С. 134-144.

42. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник для вузів / Олег Євгенович Кузьмін и Ольга Григорівна Мельник . - К. : Кондор, 2008 . - 311 с.

43. Ли Ч.Ф., Финнерти Дж. И. Финансы корпораций: теория, методы и практика/ Ч.Ф. Ли, Дж. И. Финнерти. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 686 с.
44. Литвин М.И. О факторном методе планирования прибыли и рентабельности/ М.И. Литвин // Финансы. – 2009. – №2 – С. 15-20.
45. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем./ Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 435 с.
46. Мейтленд Иаин. Бюджетирование для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. Под ред. С.Л. Каныгина. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 204 с.
47. Мельник П. Внедрение бюджетирования/ П. Мельник // Справочник экономиста. - №4, 2006. – С. 3-5.
48. Михайличенко Н.М. Аналіз проблем планування в складних динамічних системах/ Н.М. Михайличенко // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 196: В 4 т. Том III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – 228 с. (С. 547-552).
49. Моссаковский В. Види обліку в сучасних умовах та їх обґрунтування/ В. Моссаковский // Бухгалтерський облік і аудит. – 2002. – № 6. – С. 16-22.
50. Немировский И.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 512 с.
51. Николаева О.Е. Управленческий учет: Учебное пособие /О.Е. Николаева, Т.В. Шишова. – М.: Изд-во «УРСС», 1997. – С. 181-204.
52. Новодворский В.Д. Об оценке дебиторской и кредиторской задолженности/ В.Д. Новодворский, А.Н. Хорин // Бухгалтерский учет. – 1995 . – №8. – С. 50-51.
53. Оловенцева В.В. Анализ отклонений как метод оперативной диагностики в системе контроллинга предприятия // Научные труды IV Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики, экономики и права». / МГАПИ. – Москва, 2001. – С. 204.
54. Партин Г.О. Бюджетування в системі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2003. - № 56. – С. 50-53.
55. Панагушин В.П. Реструктуризация хозяйствующего субъекта и бюджетирование его подразделений: Конспект лекций/ В.П. Панагушин, В.И. Лапенков, В.Н. Данилкин, Е.В. Чернобровкина. – М. : ИВАКО Аналитик, 2000. – 71 с.
56. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник/ В.А. Панков, С.Я. Єлецьких, Н.М. Михайличенко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 112 с.
57. Практикум по финансовому менеджменту: Учебно-деловые ситуации, задачи и решения: Учебно-практическое издание / Под. ред. Е.С. Стояновой. – М. : Перспектива, 1997. – 140 с.
58. Попов В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств/ В.М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 400 с.
59. Реформа предприятия и управление финансами: Учебно-методич.

пособие для рос. бизнеса./ Авт. кол.: Ильдеменов С.В., Дранко О.И. - М. : ИСАРП, 1999. – С. 73.

60. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учеб. / Г.В. Савицкая. – 11-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2005. – 651 с.

61. Савчук В. Технология месячного бюджетирования/ В. Савчук // Справочник экономиста. - №6, 2006. – С. 9-13.

62. Савчук В.П. Особливості системи бюджетування підприємств / В.П. Савчук, М.М. Вінниченко // Фінанси України. – 2002. - № 11. – С. 55-60.

63. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. - М.: Дело, 1999. - 336 с.

64. Самсонова С. Управленческая отчетность как инструмент управления предприятием/ С. Самсонова // Справочник экономиста. - №6, 2009. – С. 48-65.

65. Скоун Т. Управленческий учет: Пер. с англ. / Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 179 с.

66. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов/ Э.А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – С. 326-332.

67. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: российская практика/ Е.С. Стоянова. М. : Перспектива, 1995. – С. 411.

68. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом/ Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – Донецк : Норд-компьютер, 2001. – 368 с.

69. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

70. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб : Питер, 2001. – 384 с.

71. Хорнгрен И. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ. / Под ред. Я. В. Соколова. - М. : Финансы и статистика, 1995. – С. 37.

72. Хоун Джерими. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Джерими Хоун, Робин Фрейзер; [Пер. с англ.: Р.В. Кащеев]. – М. : ООО «Вершина», 2005. – 256 с.

73. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник/ І.І. Циглик. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 76 с.

74. Цигилик І.І. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства: Навчальне видання/ І.І. Циглик. - ІМЕ, Івано-Франківськ, «Полум'я» - 2002. с. 128.

75. Чебанова Н.В. Стратегическое планирование: аспекты анализа и учета: Опорный конспект лекций/ Н.В. Чебанова, И.Л. Ивакина, М.В. Андреева. – Х. : УкрГАЗТ, 2004. – 72 с.

76. Шульженко В.А. Аналіз діяльності підприємства з метою підвищення його рентабельності/ В.А. Шульженко. – К. : МІМ-Київ, 1999. – 168 с.

77. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – Ч. 1 / Бобков Л.В.,

Горфинкель В.Я., Купряков Е.М., Прасолова В.П., Фатеева В.И., Швандар В.А.; Под ред. Горфинкеля В.Я., Купрякова Е.М. – М.: Экономическое образование, 1993. – С. 149-154.

78. Ясинський В.В. Бізнес-планування: теорія і практика: Навч. посіб./ В.В. Ясинський, О.О. Гайдей – К. : Каравела, 2005. – 232 с.

79.

#### **10. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення**

1. Батрин Ю.Д. Бюджетное планирование деятельности промышленных предприятий, [www.cis2000.ru](http://www.cis2000.ru).

2. Боровков П. Бюджетирование в крупных многоуровневых компаниях//[Интернет ресурс]. - Точка доступа : <http://www.intalev.ua/index.php?id=23581>

3. Бюджетирование: кому это выгодно // ВКГ. Практичные решения для эффективного управления компанией // [http: klerk.ru / boss](http://klerk.ru/boss).

4. Васильев А.А. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий, [www.cis2000.ru](http://www.cis2000.ru).

5. Пушкарев Е. Типы бюджетных моделей и их применяемость в современных условиях, [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).

#### **Рекомендоване методичне забезпечення**

1. Навчальний посібник з дисципліни:

1.1 Крикун О.А. Бюджетирование в организации: учебное пособие / О.А. Крикун. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 173 с.

1.2 Крикун О. О. Бюджетування. Збірник тестових та практичних завдань : навчально-методичний посібник / О. О. Крикун. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. – 92 с.