



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з навчальної роботи

_____ Л.І.Чорний
(підпис) (ініціали, прізвище)

19 грудня 2019 року
М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ»
для підготовки на першому освітньому рівні
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра
за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування
галузі знань 07 Управління та адміністрування
за денною формою навчання**

м. Хмельницький
2019

ЗМІСТ

			Стор.	
1.	Структура вивчення навчальної дисципліни		–	2
	1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	–	3
	1.2.	Лекції	–	4
	1.3.	Семінарські (практичні, лабораторні) заняття	–	5
	1.4.	Самостійна робота студентів	–	27
	1.5.	Підсумковий контроль	–	38
2.	Схема нарахування балів		–	42
3.	Рекомендовані джерела		–	44
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті		–	49

1. Структура вивчення навчальної дисципліни
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання					Заочна форма навчання						
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем. (прак)	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак)	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	Контролінг як інструмент управління підприємством	10	2	2			6	-	-	-	-	-	-
2	Фінансовий контролінг: сутність, види, принципи, функції	10	2	2			6	-	-	-	-	-	-
3	Об'єкти фінансового контролінгу та їх класифікація	10	2	2			6	-	-	-	-	-	-
4	Методичний інструментарій фінансового контролінгу	10	2	2			6	-	-	-	-	-	-
5	Фінансове прогнозування та планування на підприємстві	10	2	2			6	-	-	-	-	-	-
6	Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу	10	2	2			6	-	-	-	-	-	-
7	Фінансовий контролінг інвестиційних проектів	10	2	2			6	-	-	-	-	-	-
8	Організація системи контролінгу на підприємстві	10	2	2			6	-	-	-	-	-	-
9	Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу. Контролінг витрат у системі фінансового управління	10	2	2			6	-	-	-	-	-	-
	Усього годин:	90	18	18	-	-	54	-	-	-	-	-	-

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	<i>Контролінг як інструмент управління підприємством</i>	2
1.1	Суть, мета, завдання та основні функції контролінгу.	
1.2	Становлення та етапи розвитку контролінгу.	
1.3	Місце контролінгу в системі управління підприємством.	
1.4	Види контролінгу.	
2	<i>Фінансовий контролінг: сутність, види, принципи, функції</i>	2
2.1	Сутність, необхідність та основні складові фінансового контролінгу	
2.2	Функції і завдання контролінгу	
2.3	Види та інструментарій контролінгу	
3	<i>Об'єкти фінансового контролінгу та їх класифікація</i>	2
3.1	Предмет та об'єкт контролінгу, загальна характеристика об'єктів контролінгу.	
3.2	Трактування витрат згідно законодавства України та їх класифікація.	
3.3	Поняття центрів відповідальності та їх приклади.	
4	<i>Методичний інструментарій фінансового контролінгу</i>	2
4.1	Методи фінансового контролінгу.	
4.2	Методи оперативного контролінгу	
4.3	Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу безбитковості	
5	<i>Фінансове прогнозування та планування на підприємстві</i>	2
5.1	Сутність, зміст і обумовленість фінансового прогнозування на підприємстві.	
5.2	Сутність, зміст і обумовленість фінансового планування на підприємстві.	
5.3	Основні етапи фінансового планування на підприємстві.	
6	<i>Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу</i>	2
6.1	Сутність бюджетування та його функції.	
6.2	Система бюджетів на підприємстві.	
6.3	Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).	
7	<i>Фінансовий контролінг інвестиційних проектів</i>	2
7.1	Поняття та місце контролінгу інвестиційних проектів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності підприємства.	
7.2	Принципи та види контролінгу інвестиційних проектів.	
7.3	Критерії оцінювання інвестиційних проектів у контролінгу (традиційні критерії (окупність і рентабельність); критерії з дисконтуванням грошових потоків (чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, ануїтет, індекс прибутковості, приведена окупність)).	
8	<i>Організація системи контролінгу на підприємстві</i>	2
8.1	Організаційна побудова системи фінансового контролінгу	
8.2	Кваліфікаційні вимоги та функції контролера	
8.3	Етапи побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві та їх характеристика.	
9	<i>Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу. Контролінг витрат у системі фінансового управління</i>	2
9.1	Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за	

9.2	ступенем визначеності в навколишньому середовищі. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень у контролінгу	
9.3	Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.	
*	Усього	18

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. Вибір оптимального варіанту в бізнесі

Питання для усного опитування та дискусії

1. Суть, завдання та основні функції контролінгу.
2. Становлення та етапи розвитку контролінгу.
3. Основна мета контролінгу.
4. Функції контролінгу.
5. Основні концепції контролінгу.
6. Зв'язок контролінгу з іншими економічними науками.
7. Місце контролінгу в системі управління підприємством.
8. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством.
9. Види контролінгу. Контролінг стратегічний та оперативний.
10. Структура і зміст розділів контролінгу (визначення цілей; планування; оперативний управлінський облік; система інформаційних потоків; моніторинг; контроль; аналіз планів, результатів і відхилень; рекомендації для прийняття управлінських рішень).

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: контролінг, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, планування; оперативний управлінський облік; система інформаційних потоків; моніторинг; контроль; аналіз планів, результатів і відхилень.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- особливостях становлення та розвитку контролінгу в Україні та світі.
- загальних принципах контролінгу.
- визначення місця контролінгу в системі управління підприємством.
- особливостях проведення оперативного управлінського обліку.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясність свій вибір:

Варіант 1.

1. Контролінг – це:

- 1) функція управління;
- 2) концепція управління;
- 3) синонім поняття «контроль»;
- 4) метод управління;
- 5) система методів, що забезпечує оптимальність співвідношення «обсяги – витрати».

...

10. Фінансовий контролінг:

- 1) виконує те саме коло функцій, що і фінансовий контроль;
- 2) виконує ті самі функції, що й управлінський облік;
- 3) виконує ті самі функції, що і внутрішній аудит;
- 4) виконує функцію інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- 5) є синонімом до терміну «бюджетний контроль».

Варіант 2.

1. Система контролінгу на підприємстві виконує такі основні функції:

- 1) залучення капіталу;
- 2) інформаційне забезпечення;
- 3) контроль і координацію;
- 4) управління кредиторською та дебіторською заборгованістю;
- 5) управління грошовими коштами.

10. Оперативний фінансовий контролінг:

- 1) зорієнтований на забезпечення економічності бізнес-процесів на підприємстві;
- 2) зорієнтований на адаптацію підприємства до факторів зовнішнього середовища;
- 3) ґрунтується на аналізі шансів і ризиків, сильних та і слабких сторін компанії;
- 4) оперує такими інструментами, як трансфертне ціноутворення та таргет-костинг;
- 5) використовує метод CVP-аналізу та директ-костинг.

Завдання 2

1. Підприємство виробляє три види продукції, про які є такі відомості:

Показник	Вид продукції		
	А	Б	В
Ціна реалізації за одиницю продукції, грн	25	20	23
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	10	8	12
Місячний попит, од.	100	80	120
Затрати машинного часу, год/од.	4	3	4

В якому співвідношенні треба випускати продукцію підприємству, щоб одержати максимальний прибуток, якщо вибір продукту не вплине на суму постійних витрат, а машинний час роботи обладнання обмежений 600 годинами.

2. Необхідно: визначити вплив на результати діяльності закриття цеху № 2, за умови що такий крок дасть змогу скоротити постійні виробничі витрати на 40000 грн, а постійні витрати на управління та збут на 10000 грн. Діяльність підприємства характеризується наступними показниками:

Показники	Разом	У тому числі	
		цех №1	цех №2
Продаж	750000	435000	315000
Змінні витрати	390000	210000	180000
Маржинальний дохід	360000	225000	135000
Постійні витрати			
- виробничі	217500	105000	112500
- на управління і збут	135000	82500	52500
Операційний прибуток (збиток)	7500	37500	(30000)

3. Ви працюєте бухгалтером, в обов'язки якого входить ведення управлінського обліку на підприємстві ТзОВ «Фокус», яке виготовляє і реалізує фотоплівку за ціною 18 грн. за 1 шт. Змінні витрати на одиницю складають 15 грн., а загальні постійні витрати підприємства – 18800 грн. Використовуючи вихідні дані:

- знайти кількість виробів в точці беззбитковості;

- визначити скільки одиниць продукції повинно бути продано, щоб підприємство отримало прибуток в сумі 8700 грн.;
- розрахувати чистий прибуток підприємства, якщо обсяг продаж дорівнює 135000 грн.

Семінарське заняття 2

Тема: Вивчення основних елементів фінансового контролінгу

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність, завдання та функції фінансового контролінгу.
2. Контролінг як система підтримки управлінських рішень.
3. Суть контролінгу та основні його завдання.
4. Зміст функцій фінансового контролінгу.
5. Підсистеми фінансового контролінгу та їх характеристика.
6. Стратегічний фінансовий контролінг його завдання та цілі.
7. Суть та завдання оперативного контролінгу.
8. Основними елементами оперативного контролінгу.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: фінансовий контролінг, управлінська рішення, функції фінансового контролінгу.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- особливості фінансового контролінгу як управлінських рішень;
- зміст функцій фінансового контролінгу;
- характеристики основних елементів фінансового контролінгу;
- особливостях оперативного контролінгу;
- особливостях стратегічного контролінгу.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. До основних причин появи та розвитку контролінгу належать:

- 1) перехід України до ринкових відносин;
- 2) нестабільність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;
- 3) необхідність визначення попиту на товари (роботи, послуги);
- 4) збільшення обсягу інформації, необхідної для управління;
- 5) ускладнення предметного змісту інформації, необхідної для управління;
- 6) функціонування підприємств на принципах самоокупності і самофінансування.

...

10. До завдань оперативного контролінгу належать:

- 1) визначення фінансового результату;
- 2) порівняння планових і фактичних результатів;
- 3) визначення попиту на товари (роботи, послуги);
- 4) мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень;
- 5) розробка альтернативних стратегій;
- 6) аналіз економічної ефективності інвестицій.

Варіант 2.

3. До завдань стратегічного контролінгу належать:

- 1) керівництво при плануванні і розробці бюджетів;
- 2) участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства;
- 3) аналіз економічної ефективності інвестицій;
- 4) визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточними цілями;
- 5) визначення «вузьких» і пошук слабких місць.

...

10. До якої з функцій контролінгу відноситься уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності організації і її підрозділів?

- 1) облік;
- 2) планування;
- 3) інформаційно-аналітичне забезпечення;
- 4) спеціальні функції.

Завдання 2.

1. Підприємство «Зірка» у звітному році мало такий склад витрат: орендна плата; платежі за комунальні послуги; оплата за телефон; оплата електроенергії на технологічні потреби; основні матеріали; витрати на рекламу; відсотки за позики банку; амортизація основних засобів (прямолінійна); оплата праці основного виробничого персоналу (робітників); оплата праці службовців та спеціалістів; комісійні реалізаторам продукції; ремонт обладнання; технічне обслуговування обладнання.

Необхідно вказати, які з цих витрат будуть переважно постійними, а які – змінними.

2. Підприємство «Сокіл» виробляє один вид продукції. Показники його роботи за останні три місяці склали:

Показник	1	2	3
а) час роботи обладнання, год.	17000	18500	20000
б) накладні витрати, грн..	246500	251750	257000

Необхідно визначити:

- 1) ставку змінних накладних витрат на 1 год. роботи обладнання;
- 2) загальну суму змінних витрат за кожен місяць;
- 3) суму постійних витрат підприємства.

3. Здійснити розрахунок функції витрат за звітний період, використовуючи функціональний метод (аналіз облікових даних), а також розрахувати загальні витрати підприємства, якщо буде збільшено обсяг виробництва до 300 одиниць продукції, а витрати на оренду приміщення зростуть на 100 грн.

Вхідні дані: ТОВ «Успіх» за звітний місяць виготовило 200 одиниць продукції. Аналіз витрат підприємства відповідно до їх відображення на рахунках бухгалтерського обліку наведено в таблиці

Облікові дані для побудови функції витрат, грн.

Стаття витрат	Загальні витрати	Постійні витрати	Змінні витрати	Змінні витрати на 1 продукції
Сировина та матеріали	4000	—	4000	
Заробітна плата виробничих робітників та відрахування	3000	250	2750	
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	2230	1800	430	
Загальновиробничі витрати	900	900		
Адміністративні витрати	789	789		
Витрати на збут	400	250	150	
Усього	11319	3989	7330	

4. ПАТ «Шанс» випускає два види продукції: А-дрібносерійне виробництво, Б-масове виробництво. Величина накладних витрат на звітний період – 5800 грн. Непрямі витрати розподіляють за видами продукції пропорційно до обраної бази розподілу. Базою розподілу для ПАТ «Шанс» є прямі виробничі витрати.

Звіт по фінансові результати за видами продукції представлений такими даними:

Основні показники	А	Б
Ціна реалізації одиниці продукції	10000	6000
Прямі виробничі витрати на одиницю продукції	4000	2600
Непрямі витрати на одиницю продукції		
Собівартість реалізації одиниці продукції		
Прибуток на одиницю продукції		
Рентабельність продажу,%		

Проаналізувати доцільність виготовлення продукції А і Б ПАТ «Шанс» за традиційними методом калькулювання собівартості продукції та АВС-методом, використовуючи наступні додаткові дані по основних статтях непрямих витрат та видах продукції:

Характеристика основних статей непрямих затрат ПАТ «Шанс»

Статті затрат	Сума, грн
Загальновиробничі затрати:	2800
Затрати на обслуговування обладнання	1200
Затрати на організацію та управління виробництвом	1600
Адміністративні витрати	1200
Витрати на збут	1800

Додаткова інформація по видах продукції

Вид продукції	Кількість переналагоджень обладнання, шт.	Кількість укладених угод, шт.
А	20	50
Б	2	10

Семінарське заняття 3

Тема. Класифікація і поведінка витрат

Питання для усного опитування та дискусії

1. Предмет та об'єкт контролінгу, загальна характеристика об'єктів контролінгу.
2. Економічна природа витрат.
3. Теоретичні підходи до визначення витрат.
4. Трагування витрат згідно законодавства України.
5. Методи класифікації витрат.
6. Цілі класифікації витрат.
7. Фактори впливу на витрати.
8. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
9. Витрати в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.
10. Економічні елементи витрат.
11. Класифікація операційних витрат з метою аналізу, планування та обґрунтування економічних рішень.
12. Поняття центрів відповідальності та їх приклади.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є витрати, класифікація витрат, поведінка витрат, економічні елементи витрат, центри відповідальності

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- порядок класифікації витрат на підприємстві;
- особливості впливу на розмір витрат різних факторів;
- формування витрат за видами діяльності;
- визначення витрат за економічними елементами;
- поняття центрів відповідальності на підприємстві.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Наведіть приклад змінних витрат.

- 1) Загальногосподарські витрати;
- 2) Витрати на основні матеріали
- 3) Витрати на електроенергію
- 4) всі вищеперелічені.

...

10. Релевантні витрати – це:

- 1) витрати, величина яких не залежить від прийняття рішення;
- 2) витрати, загальний розмір яких зростає або зменшується прямо пропорційно зміні обсягу виробництва;
- 3) витрати, величина яких може бути змінена внаслідок прийняття рішення.
- 4) всі вищеперелічені.

Варіант 2.

1. По яких ознаках класифікуються витрати?

- 1) по динаміці витрат щодо випуску продукції;
- 2) по можливості віднесення на конкретний об'єкт калькуляції;
- 3) за ступенем урегульованості;
- 4) всі вищеперелічені.

...

10. Які з перелічених груп витрат використовують для оцінки запасів і визначення фінансових результатів:

- 1) релевантні і нерелевантні;
- 2) контрольовані і неконтрольовані;
- 3) витрати на продукцію і витрати періоду;
- 4) постійні та змінні?

Завдання 2.

1. Розподілити витрати підприємства за звітний період за наступними класифікаційними ознаками:

- витрати на продукцію та витрати періоду;
- витрати прямі та непрямі;
- витрати змінні та витрати постійні.

Рішення оформити у таблиці форми 3.1, поставивши у графі, що відповідає класифікаційній ознаці, знак “+”:

Вхідні дані: Статті витрат умовного підприємства:

Сировина та основні матеріали.

Допоміжні матеріали:

- для виготовлення продукції;
- обслуговування устаткування.

Технологічний інструмент.

Електроенергія:

- технологічного призначення;
- на освітлення та опалення:

- цехів;
- дослідних лабораторій;
- об'єктів соціальної сфери.

Заробітна плата:

- виробничих робітників, нарахована за відрядними розцінками;
- виробничих робітників, нарахована за посадовим окладом;
- управлінського та обслуговуючого персоналу;
- працівників соціальної сфери.

Амортизація:

- устаткування, нарахована виробничим методом;
- будівель цехів;
- приміщень загальногосподарського призначення.

Витрати на ремонт обладнання:

- цехового призначення;
- загальногосподарського призначення.

Витрати на рекламу.

Витрати на оренду приміщення складу матеріалів.

Витрати на оренду приміщення складу готової продукції.

Комісійні виплати, пов'язані з реалізацією продукції, нараховані у відсотках до обсягу продаж.

Комісійні виплати, пов'язані з реалізацією продукції, нараховані у абсолютній сумі.

Таблиця 3.1

Статті витрат	Класифікаційні групи					
	витрати періоду	витрати на продукцію	витрати прями	витрати непрямі	витрати змінні	витрати постійні

2. Визначити, які з наведених нижче витрат є контрольованими чи неконтрольованими, якщо йдеться про їх підпорядкованість начальнику складального цеху підприємства.

Вхідні дані: Статті витрат умовного підприємства:

- 1) заробітна плата робітників, зайнятих на роботах, що оплачуються за відрядним тарифом;
- 2) покупні комплектуючі вироби;
- 3) основні та допоміжні матеріали, що використовуються для удосконалення виробів;
- 4) наднормові матеріальні та трудові витрати, що виникли підчас виправлення браку;
- 5) витрати на оренду приміщення цеху;
- 6) електроенергія на технологічні потреби;
- 7) витрати на утримання складських приміщень загальногосподарського

призначення;

- 8) витрати на освітлення та опалення цеху;
- 9) амортизація обладнання цеху;
- 10) витрати на рекламу готової продукції;
- 11) залишки незавершеного виробництва та готової продукції, виробленої в

цеху.

Рішення оформити у формі таблиці.

3. Проаналізувати інформацію таблиці 3 та визначити класифікаційні ознаки витрат. Результат оформити за запропонованою формою (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

№	Назва статті витрат
1	2
1	Послуги транспортної організації з доставки готової продукції
2	Витрати на оплату праці робітників друкарського цеху
3	Зарплата працівників відділу постачання
4	Зарплата комірника складу готової продукції
5	Витрати на оплату праці робітників палітурно-брошурувального цеху
6	Соціальні відрахування, нараховані на оплату праці робітників друкарського цеху
7	Витрати на придбання паперу, картону
8	Витрати на освітлення виробничих цехів
9	Заробітна плата працівників відділу збуту
10	Витрати на пальне, витрачене на доставку паперу, картону
11	Витрати на розвантаження паперу, картону
12	Заробітна плата працівників відділу комп'ютерної розробки
13	Витрати на рекламу - пошук покупців
14	Витрати на оплату праці робітників обслуговуючого виробництва
15	Витрати на запчастини, використані на ремонт устаткування
16	Представницькі витрати, понесені під час укладання угод з постачальниками
17	Соціальні відрахування, нараховані на оплату праці робітників обслуговуючого виробництва
18	Витрати на основні поліграфічні матеріали
19	Витрати на картриджі та папір, використані у відділі комп'ютерної розробки
20	Витрати на оплату праці робітників відділу комп'ютерного набору
21	Витрати на електроенергію, використану на освітлення складу матеріалів
22	Амортизація приміщення складу готової продукції
23	Амортизація друкарських машин
24	Витрати на навантаження готової продукції
25	Амортизація обчислювальної техніки відділу комп'ютерного набору
26	Електроенергія, використана для освітлення бухгалтерії
27	Витрати на оплату праці робітників відділу пакування готової продукції
28	Витрати на амортизацію приміщення та інших основних засобів відділу постачання
29	Витрати на амортизацію приміщення та інших основних засобів відділу збуту

Семінарське заняття 4

Тема. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку

Питання для усного опитування та дискусії

1. Методи фінансового контролінгу.
2. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
3. Методи оперативного контролінгу.

4. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точки, інженерний, графічний методи, метод найменших квадратів.
5. Методи аналізу відхилень фактичних результаті від планових.
6. Методи факторного аналізу в контролінгу.
7. Модель «витрати-обсяг-прибуток».
8. Аналіз обсягу замовлень. Аналіз вузьких місць на підприємстві.
9. Функціонально-вартісний аналіз, АВС-аналіз, XYZ-аналіз, SWOT - аналіз, портфельний аналіз, бенчмаркінг витрат.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: методи контролінгу, економічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, АВС-аналіз, XYZ-аналіз, SWOT - аналіз, портфельний аналіз, бенчмаркінг витрат, графічні методи, метод вищої та нижчої точки.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- особливості методики фінансового контролінгу;
- особливості застосування аналітичних процедур в фінансовому контролінгу;
- порядок проведення АВС-аналізу, XYZ-аналізу, SWOT – аналізу;
- особливості використання факторного аналізу в контролінгу.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Маржинальний дохід – це:

- 1) дохід від реалізації за мінусом непрямих податків;
- 2) дохід від реалізації за мінусом постійних витрат;
- 3) чистий дохід від реалізації за мінусом змінних витрат;
- 4) дохід від реалізації за мінусом собівартості реалізованої продукції.

...

10. Метод «вищої-нижчої» точки – це:

1) метод визначення параметрів функції затрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

2) метод визначення функції затрат на підставі припущення, що змінні затрати обчислюються як різниця між сумарними затратами при вищому та нижчому обсягах виробництва ;

3) графічний підхід до визначення функції затрат, за якою візуально проводиться пряма лінія, враховуючи всі точки затрат;

4) статистична модель, яку використовують для визначення зміни середнього значення залежної змінної величини під впливом зміни значення однієї або кількох незалежних величин.

Варіант 2.

1. Точка безбитковості – це обсяг реалізації, при якому:

- 1) маржинальний дохід дорівнює постійним витратам;
- 2) доходи дорівнюють витратам;
- 3) прибуток підприємства дорівнює нулю;
- 4) усе з наведеного.

...

10. Коефіцієнт маржинального доходу – це відношення маржинального доходу:

- 1) до суми постійних витрат;
- 2) загальної суми змінних витрат;
- 3) суми операційного прибутку;
- 4) суми чистого доходу від реалізації продукції

Завдання 2.

1. Ціна продажу одиниці продукції підприємства «Мрія» становить 1000 грн, змінні на одиницю — 600 грн. Загальні постійні витрати дорівнюють 200 000 грн. Поточний обсяг діяльності — 700 одиниць.

Визначити:

1. Обсяг прибутку підприємства?
2. Скільки продукції необхідно реалізувати підприємству, щоб отримати 100000 грн. прибутку?
3. Яким буде обсяг операційного та чистого прибутку, якщо обсяг продажу зросте на 150 од.?
4. Визначити точку безбитковості підприємства та запас міцності за умови, що поточний обсяг реалізації підприємства «Мрія» дорівнює 900 одиниць продукції.

2. Підприємство «Фенікс» виготовляє і реалізує два види продукції (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Дані про діяльність підприємства «Фенікс»

Показник	Продукція А	Продукція Б
Ціна продажу, грн	12 000	20 000
Змінні витрати на одиницю, грн	11 000	17 000
Маржинальний дохід на одиницю, грн	1000	3000
Постійні витрати, грн	36 000	

Визначити точку безбитковості для кожного виду продукції.

3. Визначте відсутні дані за умови, що на підприємстві виготовляється один вид продукції.

Варіант	Продаж, грн	Загальні змінні витрати, грн	Маржинальний дохід на одиницю, грн	Постійні витрати, грн	Операційний прибуток, грн	Кількість проданих одиниць
I	?	120 000	20	?	25 000	4000
II	180 000	?	?	45 000	30 000	5000
III	600 000	?	30	150 000	90 000	?

4. Постійні витрати підприємства «Бендікс» становлять 330 000 грн, змінні витрати на одиницю виробленої продукції — 12 грн, а коефіцієнт маржинального доходу — 80 %. Визначте величину обсягу продажу (в натуральних одиницях) необхідну для отримання операційного прибутку у розмірі 150 000 грн.

5. Підприємство «Малібу» виготовляє і реалізує два види продукції, про які є такі дані:

Продукція	Ціна продажу	Змінні витрати на одиницю
Продукт А	10	4
Продукт Б	10	7

На підставі вищенаведених даних розрахуйте точку безбитковості підприємства «Малібу» в натуральному та грошовому вимірах, якщо на кожну одиницю реалізованого продукту Б припадає 2 одиниці реалізації продукту А, а постійні витрати дорівнюють 19 950 грн.

6. Підприємство «Алко» виробляє два види виробів, інформація про які подана нижче.

Показник	Виріб А	Виріб Б
Ціна продажу за одиницю, грн	6	12
Змінні витрати на одиницю, грн	2	4
Постійні витрати, грн	17 000	35 000
Кількість реалізованих одиниць	70 000	30 000

На підставі наведених даних необхідно визначити:

- точку беззбитковості для кожного виробу і для підприємства в цілому;
- прибуток (збиток) при реалізації 6000 одиниць виробу А та 5000 одиниць виробу Б.

7. Підприємство «Перспектива» виробляє та реалізує три види портфелів. Постійні витрати на рік згідно з планом складають 406 тис. грн. Деякі інші показники діяльності підприємства наведено нижче:

Показник	Портфель чоловічий	Портфель жіночий	Портфель дитячий
Маржинальний дохід на одиницю, грн	2	3	6
Обсяг реалізації, од.	80000	100 000	20 000

На підставі поданих даних необхідно визначити:

- точку беззбитковості для кожного виробу;
- величину операційного прибутку підприємства за вказаних умов.

8. Керівництво підприємства встановило такі планові показники прибутку від реалізації нового виду продукції:

Обсяг реалізації, од.	Прибуток (збиток), грн
12 000	-30 000
15 000	150 000
18000	330 000

При будь-якому обсязі реалізації ціна продажу одиниці продукції дорівнює 150 грн.

На підставі наведених даних визначте запас міцності при обсягу реалізації 15 тис. одиниць та 18 тис. одиниць.

Семінарське заняття 5

Тема. Складання планів та прогнозів на підприємстві

Питання для усного опитування та дискусії

- Функціональні ознаки прогнозування.
- Сутність, зміст і обумовленість фінансового планування на підприємстві.
- Значення фінансового планування для суб'єкта господарювання.
- Особливості фінансового планування.
- Основні завдання фінансового планування.
- Форми фінансового планування.
- Цілі, види та методи фінансового планування.
- Принципи планування.
- Підсистеми фінансового планування, їх сутність та взаємозв'язок.
- Технологія фінансового планування.
- Основні етапи фінансового планування на підприємстві.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: прогнозування, фінансовий план, етапи планування, технологія фінансового планування.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- особливості здійснення фінансового планування на підприємстві;
- методіку фінансового прогнозування;
- використання специфічних методів планування;
- основні етапи фінансового планування на підприємстві.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясність свій вибір:

Варіант 1.

1. До основних методів фінансового прогнозування на основі екстраполяції можна віднести...

- 1) метод Дельфі;
- 2) причинно-наслідковий аналіз;
- 3) метод визначення ковзної середньої;
- 4) стохастичне прогнозування;
- 5) експоненціальне згладжування.

...

10. Визначте послідовність етапів побудови системи збалансованих показників:

- 1) визначення причинно-наслідкових зв'язків;
- 2) визначення заходів, ініціатив;
- 3) вибір індикаторів (ключових показників);
- 4) формулювання місії та загальних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства;
- 5) визначення цільових значень ключових показників;
- 6) групування стратегічних цілей у розрізі окремих напрямків.

Варіант 2.

1. Підхід до управління, що визначає діяльність будь-якої компанії як мережу бізнеспроцесів, ув'язаних із цілями й місією організації, - це:

- 1) логістичний підхід;
- 2) проектний підхід;
- 3) процесний підхід;
- 4) функціонально-вартісний підхід.

...

10. Метою планування на підприємстві є:

- 1) визначення стратегії розвитку підприємства;
- 2) виявлення потреб у грошових ресурсах і оптимізація фінансових потоків;
- 3) оцінка перспектив розвитку підприємства;
- 4) мотивація керівників на місцях на досягнення цілей підприємства.

Завдання 2.

1. ПАТ „Винороб” протягом звітного періоду випускає п'ять видів вин. На підставі інформації, отриманої в системі обліку повних та неповних витрат, зробити пропозиції щодо оновлення асортименту продукції. При цьому визначити:

- 1) фінансовий результат по кожному виробу за допомогою методу обліку повних та неповних витрат;

2) зробити розрахунки щодо розміру загального фінансового результату за оптимізації асортименту.

Вхідні дані: наведені у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Фінансові показники діяльності ПАТ „Винороб” за поточний рік

Виріб	Обсяг виробництва, шт.	Прямі змінні витрати, грн.		Непрямі виробничі витрати ^і , грн.		Собівартість, грн.		Виручка, грн.		Прибуток, грн.	
		на одиницю	усього	на одиницю	усього	на одиницю	усього	на одиницю	усього	на одиницю	усього
Вино „Алазанська долина”	410	27		5				36			
Вино „Алазані”	250	78		25				105			
Вино „Шепіг монаха”	150	5		1				7			
Вино „Кіндзмараулі”	220	95		27				120			
Вино „Бастардо”	300	18		5				25			
Разом											

2. На підставі наведених бюджетних даних необхідно визначити:

- заплановану величину витрат підприємства на закупівлю сировини за період;
- заплановану величину платежів постачальникам за придбану сировину.

Показник	Сума, тис. грн
Залишки сировини на 01.01.20__ р.	62
Залишки сировини на 31.12.20__ р.	75
Запланований обсяг використання сировини за період	220
Заборгованість постачальникам за придбану сировину станом на 01.01.20__ р.	48
Заборгованість постачальникам за придбану сировину станом на 31.12.20__ р.	60

3. Підприємство «Галичина» склало бюджет продаж основного виду продукції на перше півріччя наступного року у помісячному розрві (одиниць): I – 9000; II – 16000; III – 24000; IV – 19000; V – 22000; VI – 20000.

Запаси готової продукції на складі плануються і підтримуються у розмірі 25% обсягу реалізації наступного місяця, а сировини – 20% потреби наступного місяця. Норматив витрачання сировини на одиницю продукції – 10 кг, нормативна ціна сировини 0,50 грн за 1 кг, собівартість готової продукції – 25 грн за одиницю.

Необхідно скласти бюджети:

- виробництва продукції;
- потреби в основній сировині та вартості матеріальних витрат на виробництво;
- придбання сировини;
- вартості запасів готової продукції та сировини на початок і кінець першого кварталу.

Семінарське заняття 6 Тема. Складання бюджетів

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність бюджетування та його функції.
2. Бюджетний контроль як невід'ємна складова бюджетування.
3. Функції бюджетування та їх характеристика.
4. Система бюджетів на підприємстві.
5. Процес постановки системи бюджетування на підприємстві.
6. Професійні компетенції контролінгу у контексті бюджетування.
7. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).
8. Схема бюджетного контролю.
9. Систематизація типових причин відхилень фактичних показників від бюджетних.
10. Система рапортування на підприємстві.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: бюджет, бюджетний контроль, функції бюджетування, гнучкий бюджет, зведений бюджет, репортинг.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- особливості здійснення бюджетування на підприємстві;
- особливості складання гнучких бюджетів;
- особливості складання зведеного бюджету;
- методика складання звітності за результатами виконання бюджетів (репортинг);
- способи систематизації типових причин відхилень фактичних показників від бюджетних.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Вибрати правильне визначення бюджету.

- 1) визначення якісної і кількісної мети підприємства і вибір критеріїв, по яких можна оцінити ступінь досягнення поставленої мети;
- 2) перетворення мети підприємства в прогнози;
- 3) це план діяльності підприємства або його підрозділів в кількісному виразі;
- 4) цей кількісний вираз мети підприємства і розробка шляхів їх досягнення

...

10. Аналіз якої інформації дозволяє скоректувати діяльність підприємства для поліпшення виконання місячних, квартальних і річних планів?

- 1) бухгалтерський облік і звітність;
- 2) статистичний облік і звітність;
- 3) управлінський облік і звітність;
- 4) все вище перелічене.

Варіант 2.

1. До основних характерних ознак бюджетування відносять:

- 1) низький рівень конкретизації;
- 2) спрямованість на планування фінансових результатів;
- 3) спрямованість на планування ліквідності та платоспроможності;

- 4) формалізація у кількісному виразі цільових показників;
- 5) має виключно внутрішню спрямованість.

...

10. З наведених характеристик можна віднести до нуль-базис-бюджетування наступні:

- 1) метод використовується для планування грошових коштів;
- 2) в основі бюджетування лежать показники діяльності, зокрема показники потреби в капіталі та рівня витрат попередніх періодів;
- 3) цей спосіб, як правило, використовується за відносно стабільних обсягів виробництва та реалізації продуктів;
- 4) інструментом бюджетування є фінансовий план;
- 5) бюджетні показники за цим способом визначаються на основі нового розрахунку потреби в капіталі.

Завдання 2.

1. Підприємство «Аудіодиск» виробляє аудіоплеєри. Нижче подано звіт про фінансові результати за підсумками звітного року.

Показник	Сума, грн
Доходи від реалізації (100 плеєрів за ціною 250 грн)	25 000
Собівартість реалізації:	
• прями матеріали	1450
• пряма зарплата	1228
• амортизація	8590
• інші постійні витрати	2285
Валовий прибуток	11 447
Адміністративні витрати:	
• амортизація	649
• постійні	4390
Витрати на збут:	
• змінні	3640
• амортизація	1289
Фінансовий результат	1479

На наступний рік очікуються такі зміни в діяльності підприємства:

Показник	Зміна
Кількість реалізації плеєрів	збільшення на 25 %
Ціна одного плеєра	—“— 10 %
Ціна прямих матеріалів	—“— 4 %
Пряма зарплата	—“— 3 %
Інші постійні витрати	—“— 5 %
Адміністративні витрати	—“— 10 %

Використовуючи всі наведені дані, підготувати бюджетний звіт про фінансові результати на наступний рік.

2. Визначити причини відхилення суми прибутку на підставі порівняння фактичного та бюджетного звіту про прибутки і збитки, для чого скласти і проаналізувати гнучкий бюджет.

У звітності підприємства «Озон» є такі показники за минулий рік:

Показник	Бюджетний звіт	Фактичний звіт
Обсяг виробництва і реалізації продукції, од.	1000	900
Обсяг реалізації (дохід від реалізації), грн	100000	92000
Витрати сировини, м/грн	40000 / 40000	37000 / 36900
Оплата праці, люд.-год./грн	5000 / 20000	4375 / 17500

Постійні накладні витрати, грн	20000	20700
Прибуток від основної діяльності	20000	16900

Підготувати висновки за результатами аналізу, згрупувавши окремо сприятливі та несприятливі відхилення.

3. Дані по підприємству «Оріон» про бюджетні та фактичні доходи і витрати такі:

Показник	Бюджетний звіт	Фактичний звіт
Обсяг виробництва і реалізації продукції, од.	1100	1150
Доход від реалізації, грн	110000	113500
Витрати:		
– сировини, м/грн	44000 / 44000	5500 / 22000
– оплата праці, год./грн	5500/ 22000	5920/23200
– постійні накладні витрати	20000	19300
Прибуток від основної діяльності	24000	24700

Необхідно скласти скоригований бюджетний звіт про прибутки і збитки та визначити причини відхилень фактично одержаного прибутку від запланованого.

4. Передбачені бюджетом та фактичні показники діяльності підприємства «Сатурн» за звітний період становлять:

Показник	Бюджет	Фактично
Обсяг виробництва і реалізації продукції, од.	1000	1050
Обсяг реалізації (дохід від реалізації), грн	100000	104300
Витрати сировини, м/грн	40000 / 40000	40500 / 41200
Оплата праці, год./грн	5000 / 20000	5200 / 21300
Постійні накладні витрати, грн	20000	19400
Прибуток від основної діяльності	20000	22400

Виконати узгодження бюджетних і фактичних показників прибутку та провести якомога детальніший аналіз відхилень.

Семінарське заняття 7 Тема. Прийняття інвестиційних рішень.

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття про контролінг інвестиційних проектів на підприємстві.
2. Місце контролінгу інвестиційних проектів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності підприємства.
3. Завдання контролінгу інвестиційних проектів.
4. Функції контролінгу інвестиційних проектів: моніторинг, аналіз, контроль та координація.
5. Принципи контролінгу інвестиційних проектів.
6. Види контролінгу інвестиційних проектів.
7. Критерії оцінювання інвестиційних проектів у контролінгу (традиційні критерії (окупність і рентабельність); критерії з дисконтуванням грошових потоків (чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, ануїтет, індекс прибутковості, приведена окупність)).
8. Формування інвестиційного портфеля на основі контролінгових досліджень.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: інвестиції, інвестиційний портфель, моніторинг, аналіз, критерії

оцінювання інвестиційних проектів, дисконтування грошових потоків, ануїтет, індекс прибутковості, приведена окупність.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- сутність методики оцінки інвестиційних проектів підприємства;
- методику оцінки за допомогою традиційних критеріїв;
- особливості формування інвестиційного портфеля;
- особливості визначення критеріїв з дисконтуванням грошових потоків.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. При оцінці вартості підприємства за методом дисконтування грошових потоків враховуються такі основні позиції:

- 1) структура активів підприємства;
- 2) середньозважена вартість капіталу;
- 3) залишкова вартість підприємства у постпрогнозний період;
- 4) балансова вартість майнових активів;
- 5) ставка капіталізації.

...

10. Ставка дисконтування:

- 1) відповідає рентабельності підприємства;
- 2) відповідає рентабельності власного капіталу;
- 3) дорівнює темпам приросту доходів оцінюваного підприємства;
- 4) характеризує норму прибутку, за якою майбутні грошові надходження приводяться до теперішньої вартості на момент оцінювання;
- 5) дорівнює ринковому мультиплікатору оцінки

Варіант 2.

1. Бета-фактор характеризує:

- 1) ставку вартості власного капіталу підприємства;
- 2) ставку вартості позичкового капіталу підприємства;
- 3) рівень систематичного ризику вкладення коштів у підприємство;
- 4) середньоринкову премію за ризик;
- 5) залежність між середньою дохідністю ринкового портфеля та дохідністю об'єкта оцінювання

....

10. Методом дохідного підходу до оцінювання вартості майна підприємства є:

- 1) метод заміщення;
- 2) метод дисконтування грошових потоків;
- 3) метод порівняння;
- 4) швейцарський метод оцінювання;
- 5) метод розрахунку ринкових мультиплікаторів

Завдання 2.

1. ПАТ «Шанс» має два оперативно самостійних підрозділи (магазини продовольчих та непродовольчих товарів), які продають товари. Показники діяльності підрозділів за останній рік склали:

Показник	Підрозділ	
	Магазин прод. товарів	Магазин непрод. товарів
Обсяг продажів, (тис. грн)	40	100
Прибуток, (тис. грн)	12	11
Інвестиції у підрозділ, (тис. грн)	80	66
Середня вартість капіталу, %	10	8

Необхідно оцінити ефективність роботи кожного підрозділу, для чого визначити показники: прибутковість продажів; оборотність капіталу; прибуток на інвестований капітал; чистий прибуток.

2. ПАТ «Шанс» має відокремлений підрозділ (кондитерський цех «Солодкий шанс»), який за минулий рік мав такі показники роботи: обсяг інвестицій 300000 грн, прибуток 45000 грн.

Даний підрозділ має можливість додаткових інвестицій у новий вид продукції, для чого потрібно 60 тис. грн додаткових вкладень в основні засоби. Очікуваний додатковий прибуток становить 7500 грн за рік при витратах на капітал 12% річних.

Необхідно визначити показники ефективності роботи підрозділу за минулий рік та на перспективу (при умові додаткових інвестицій). Дайте оцінку доцільності додаткових вкладень у капітал.

3. Кондитерський цех «Солодкий шанс» ПАТ «Шанс» має можливість додаткових інвестицій на суму 180 тис. грн в основні засоби, які будуть використовуватися протягом наступних 5 років і забезпечать одержання таких сум прибутку по роках відповідно: 9, 9, 14, 64 і 84 тис. грн. Амортизація основних засобів на ПАТ «Шанс» нараховується прямолінійним методом. Залишкової (ліквідаційної) вартості після закінчення терміну їх використання не очікується. Вартість капіталу підприємства становить в середньому 16%.

Необхідно визначити очікувані показники ППК та залишкового прибутку за кожен рік майбутнього використання інвестицій, а також суму ЧТВ і дати оцінку доцільності нових інвестицій.

Довідково: дисконтний множник для $i = 16\%$ становить по роках відповідно: 0,862; 0,743; 0,641; 0,552; 0,476.

4. Кондитерський цех «Солодкий шанс» ПАТ «Шанс» має такі показники бюджету на наступний рік (тис. грн):

Обсяг продаж (50000 од. • 8 грн/од.)	400
Змінні витрати (50000 од. • 6 грн/од.)	300
Маржинальний доход	100
Постійні витрати	75
Прибуток цеху	25
Інвестований капітал у цех	150

Мінімальна бажана норма прибутку на капітал дорівнює витратам на фінансування - 20%.

Необхідно визначити:

1) очікуваний показник ППК цеху;
2) очікуваний показник залишкового прибутку цеху;
3) як зміниться показник залишкового прибутку (ЗП) якщо менеджер використає можливість продати 10000 од. продукції по 7,50 грн/од., враховуючи, що змінні витрати залишаються на рівні бюджетних, постійні збільшаться на 5 тис. грн, а додаткові інвестиції в капітал становитимуть 20 тис. грн;

4) як зміниться показник прибутку цеху, якщо його менеджер прийме рішення про продаж частини запланованої в бюджеті продукції в обсязі 10000 од. магазину продовольчих товарів ПАТ «Шанс» та кафе «Меркурій» за ринковою ціною 7,20 грн/од., і як зміниться сумарний прибуток підприємства в цілому;

Методичні рекомендації

Найважливішою метою бізнесової діяльності в ринкових умовах є одержання задовільної норми прибутку на інвестований капітал (ППК):

$$\text{ППК} = \frac{\text{Виручка (Доходи)} - \text{Витрати} = \text{Прибуток}}{\text{Інвестиції (Капітал)}}$$

Семінарське заняття 8

Тема: Особливості організації системи контролінгу на підприємстві.

Питання для усного опитування та дискусії

1. Організаційна побудова системи фінансового контролінгу.
2. Основні принципи побудови системи фінансового контролінгу.
3. Підпорядкованість служби контролінгу.
4. Кваліфікаційні вимоги до контролера.
5. Функції контролера.
6. Вимоги, що ставляться до контролера та їх характеристика.
7. Етапи впровадження фінансового контролінгу.
8. Етапи побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві та їх характеристика.

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: система фінансового контролінгу, кваліфікаційні вимоги до контролера, етапи впровадження фінансового контролінгу, функції контролера.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- особливості впровадження фінансового контролінгу на підприємстві;
- види організаційних структур системи контролінгу;
- кваліфікаційні вимоги до контролера;
- «плюси» і «мінуси» створення системи внутрішнього контролю на підприємстві.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір:

Варіант 1.

1. Найважливішими чинниками впливу на організацію контролінгу є:

- 1) розмір підприємства й динаміка зовнішнього оточення;
- 2) організаційна й фінансова структури підприємства;
- 3) наявність відокремлених структурних підрозділів;
- 4) організаційно-правова форма господарювання.

...

10. Дивізійні департаменти формуються на основі:

- 1) проектів компаній;
- 2) продуктів компаній;
- 3) регіональних філій;
- 4) бізнес-процесів, що виконуються в компанії.

Варіант 2.

1. Процес сприйняття при введенні служби контролінгу на підприємстві може відбуватися у вигляді:

- 1) адаптації;
- 2) реадaptaції;
- 3) рутинних змін;
- 4) інноваційних змін.

...

10. Недоліком організації служби контролінгу на підприємстві як окремого відділу є:

- 1) погіршення документообігу у відділі контролінгу;
- 2) конфлікт інтересів планово-економічного відділу та відділу контролінгу;
- 3) зниження статусу служби контролінгу;
- 4) зниження статусу головного бухгалтера.

Завдання 2.

1. Розгляньте організаційну структуру ПАТ «Шанс». Як Ви бачите організацію системи фінансового контролінгу на наведеному нижче підприємстві? Аргументуйте кожен принцип організації системи контролінгу підприємства.

2. На основі організаційної структури ПАТ «Шанс» дати характеристику центрів відповідальності. Дані подати в таблиці.

Назва центру	Сфера відповідальності	Кому підпорядковується	Витрати центру	Результати діяльності центру

3. За допомогою таблиці необхідно охарактеризувати кожен рівень управління

Рівень управління	Місця витрат	Центри виникнення витрат	Об'єкти витрат	Рівень собівартості
Підприємство				
Цех				
Виробнича ділянка				
Бригада				
Робоче місце				

4. Розробити організаційну структуру служби контролінгу на підприємстві:

I в. - Торговельного підприємства (продаж продовольчих товарів, чисельність працюючих- 50)

II в. - Виробниче підприємство (виробництво комп'ютерної техніки, чисельність працюючих-200)

Семінарське заняття 9

Тема: Прийняття управлінських рішень

Питання для усного опитування та дискусії

1. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі.

2. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень у контролінгу (класичний підхід; принцип обмеженої раціональності; принцип ефективного керування (за Пігерсом і Уотерменом); соціологічний і психологічний підходи; інкременталістський підхід; теорія конфігурацій).

3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.

4. Дослідження операцій як інструмент прийняття управлінських рішень.

5. Застосування лінійного програмування у прийнятті управлінських рішень.

6. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.

7. Критерії прийняття управлінських рішень (про обсяг і структуру випуску; виробляти або купувати; при визначенні нижньої межі ціни продукції; при ціноутворенні; в управлінні матеріальними потоками на підприємстві).

Аудиторна письмова робота

Виконання письмових завдань у тестовій формі або у формі практичних задач за темою заняття.

Методичні рекомендації:

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: управлінські рішення, класичний підхід, принцип обмеженої раціональності, принцип ефективного керування, фактори впливу на управлінські рішення, Критерії прийняття управлінських рішень.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- особливості впливу факторів на прийняття управлінських рішень;
- методика прийняття управлінських рішень за умови використання різних підходів;
- методику вибору критеріїв прийняття управлінських рішень;
- особливості застосування лінійного програмування у прийнятті управлінських рішень.

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір.

Варіант 1.

1. Рішення, яке пов'язане з оцінюванням можливої альтернативи, - виробляти окремі компоненти виробів самостійно чи купувати їх у постачальників це рішення:

- 1) про спеціальне замовлення;
- 2) про розширення або скорочення сегмента діяльності;
- 3) виробляти чи купувати;
- 4) про оптимальне використання обмежених ресурсів.

...

10. Підприємство бажає замінити старе обладнання. Укажіть, які дані є релевантними для прийняття такого рішення:

- 1) ліквідаційна вартість старого обладнання;
- 2) можлива ціна продажу старого обладнання;
- 3) накопичене зношування старого обладнання;
- 4) ціна придбання нового обладнання.

Варіант 2.

1. Підхід до управління, що визначає діяльність будь-якої компанії як мережу бізнеспроцесів, ув'язаних із цілями й місією організації, - це:

- 1) логістичний підхід;
- 2) проектний підхід;
- 3) процесний підхід;
- 4) функціонально-вартісний підхід.

...

10. З відомих діячів у галузі економіки першим, хто запропонував концепцію управління за центрами відповідальності, є:

- 1) Джон Кларк;
- 2) Джон Хіггінс;
- 3) Джонатан Харріс;
- 4) Чартер Гаррісон.

Завдання 2.

1. Необхідно: визначити вплив на результати діяльності закриття цеху № 2, за умови що такий крок дасть змогу скоротити постійні виробничі витрати на 60000 грн, а постійні витрати на управління та збут на 30000 грн. Діяльність підприємства характеризується наступними показниками:

Показники	Разом	У тому числі	
		цех №1	цех №2
Продаж	?	731000	410000
Змінні витрати	?	220000	280000
Маржинальний дохід	?	?	?
Постійні витрати	?		
- виробничі		105000	92500
- на управління і збут		52800	42500
Операційний прибуток (збиток)	?	?	?

2. Фірма маркетингових послуг визначила, що попит на продукцію підприємства «Оранта» значною мірою залежить від ціни продукції і характеризується такими даними:

- ціна одиниці, грн	300	250	200	150	125
- попит на продукцію, од.	125	200	310	450	550

Змінні витрати на виробництво одиниці продукції складають 100 грн., постійні витрати підприємства - 20000 грн за місяць.

Необхідно визначити оптимальну ціну, за якої підприємство «Оранта» одержить максимальну суму прибутку.

3. Підприємство «Рось» має надлишкову виробничу площу, яку можна здати в оренду за 10000 грн за рік.

Менеджер зі збугу пропонує прийняти замовлення вартістю 30000 грн. Для його виконання підприємство має матеріал, первісна вартість якого 12000 грн, а теперішня ринкова вартість - 3000 грн. На виконання такого замовлення необхідно витратити 15000 грн прямої оплати праці. Змінні накладні витрати, транспортні витрати, витрати на електроенергію складуть 8000 грн. Постійні витрати розподіляються на продукцію за ставкою: 1 грн постійних витрат на 1 грн прямої оплати праці

Визначити доцільність прийняття замовлення.

4. Звіти про виконання бюджетів двома підрозділами підприємства «Крап» мають такі показники, тис. грн:

Показник	Підрозділ	
	№ 1	№ 2
Обсяг продаж	1800	2000
Прибуток (збиток)	500	(200)

Постійні витрати підприємства (400 тис. грн за рік) розподілені пропорційно прямим витратам.

Необхідно обґрунтувати пропозицію про доцільність або недоцільність закриття збиткового підрозділу.

5. Об'єднання «Полімермаш» для ремонту використовує деталі, які можна виробляти власними силами, а можна у необмеженій кількості придбавати у постачальників. При власному виготовленні змінні витрати на одну деталь складають 50 грн, а постійні - 100000 грн за рік. У постачальників ціна за одну деталь становить 150 грн.

Необхідно визначити, при якій річній потребі в деталях вигідно виробляти їх власними силами, а при якій - купувати у постачальників.

6. Підприємство виробляє три види продукції, використовуючи для цього одне і те устаткування. Робота устаткування обмежена 45000 годин за рік. Вибір продукту не вплине на суму постійних витрат. Показники виробництва окремих видів продукції наступні:

Показник	Вид продукції		
	A151	A155	A162
Річний попит на продукцію, од.	3000	6000	5000
Витрати машинного часу на виробництво одиниці продукції, год.	5	3	4
Ціна реалізації, грн/од.	50	52	46
Змінні витрати, грн/од.	20	28	26

Визначити оптимальну структуру виробництва продукції, яка забезпечить підприємству максимальний прибуток.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни. Виконання самостійної роботи дозволяє розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички проведення розрахунків.

Мета самостійної роботи полягає в засвоєнні у повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації. Завданням самостійного вивчення курсу є засвоєння студентами теоретичного матеріалу з курсу фінансового контролінгу та набуття практичних навичок з організації контролінгу на підприємстві.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 60% (54 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (90 годин).

У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

Самостійна робота студента передбачає:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни;
- підготовку до практичних, семінарських занять;
- підготовку до виступу на семінарських заняттях;
- поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань;
- вирішення розрахункових завдань за вивченою темою;
- написання рефератів за заданою проблематикою;
- пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни;
- аналітичний розгляд наукової публікації;
- підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю;
- систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до письмового заліку.

Студенти виконують письмову роботу (реферативне повідомлення) самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт та захист.

Тема 1. Контролінг як інструмент управління підприємством

Питання для самостійної роботи

1. Основні концепції контролінгу.
2. Зв'язок контролінгу з іншими економічними науками.
3. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством.
4. Структура і зміст розділів контролінгу (визначення цілей; планування; оперативний управлінський облік; система інформаційних потоків; моніторинг; контроль; аналіз планів, результатів і відхилень; рекомендації для прийняття управлінських рішень).

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розкрити загальні концепції контролінгу та його зв'язок з функціями управління підприємством.

Завдання 1. Дайте правильну відповідь на тестові питання й поясніть свій вибір

1. Контролінг – це:

- 1) функція управління;
- 2) концепція управління;
- 3) синонім поняття «контроль»;
- 4) метод управління;
- 5) система методів, що забезпечує оптимальність співвідношення «обсяги – витрати».

2. Система контролінгу на підприємстві виконує такі основні функції:

- 1) залучення капіталу;
- 2) інформаційне забезпечення;
- 3) контроль і координацію;
- 4) управління кредиторською та дебіторською заборгованістю;
- 5) управління грошовими коштами.

3. Фінансовий контролінг:

- 1) виконує те саме коло функцій, що і фінансовий контроль;
- 2) виконує ті самі функції, що й управлінський облік;
- 3) виконує ті самі функції, що і внутрішній аудит;
- 4) виконує функцію інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- 5) є синонімом до терміну «бюджетний контроль».

4. Оперативний фінансовий контролінг:

- 1) зорієнтований на забезпечення економічності бізнес-процесів на підприємстві;
- 2) зорієнтований на адаптацію підприємства до факторів зовнішнього середовища;
- 3) ґрунтується на аналізі шансів і ризиків, сильних та і слабких сторін компанії;
- 4) оперує такими інструментами, як трансфертне ціноутворення та таргет-костинг;
- 5) використовує метод CVP-аналізу та директ-костинг.

5. Стратегічний фінансовий контролінг:

- 1) зорієнтований на забезпечення економічності бізнес-процесів на підприємстві;
- 2) зорієнтований на адаптацію підприємства до факторів зовнішнього середовища;
- 3) ґрунтується на аналізі шансів і ризиків, сильних та і слабких сторін компанії;
- 4) використовує метод CVP-аналізу та директ-костинг.

6. Інструментами стратегічного фінансового контролінгу є:

- 1) метод ABC (Activity Based Costing);
- 2) CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit Relationships);
- 3) CF-аналіз (Cash Flow-аналіз);
- 4) таргет-костинг;
- 5) директ-костинг.

7. Найважливішими чинниками впливу на організацію контролінгу є:

- 1) розмір підприємства й динаміка зовнішнього оточення;

- 2) організаційна й фінансова структури підприємства;
- 3) наявність відокремлених структурних підрозділів;
- 4) організаційно-правова форма господарювання.

8. Які причини обумовили виникнення контролінгу:

- 1) ускладнення системи управління;
- 2) підвищення інтернаціоналізації ринкових відносин;
- 3) відокремлення капіталу-власності від капіталу-функції;
- 4) мінливість умов та характеристик зовнішнього середовища;
- 5) розвиток та ускладнення бухгалтерського обліку;
- 6) необхідність більш жорсткого планування результатів діяльності підприємства?

9. До завдань оперативного фінансового контролінгу належать:

- 1) визначення фінансового результату;
- 2) порівняння планових і фактичних результатів;
- 3) вивчення попиту на товари (роботи, послуги);
- 4) мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень;
- 5) розробка альтернативних стратегій;
- 6) аналіз економічної ефективності інвестицій.

10. До завдань стратегічного фінансового контролінгу належать:

- 1) керівництво при плануванні й розробці бюджетів;
- 2) участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства;
- 3) аналіз економічної ефективності інвестицій;
- 4) визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей;
- 5) визначення "вузьких" і пошук слабких місць.

Тема 2. Фінансовий контролінг: сутність, види, принципи, функції

Питання для самостійної роботи

1. Контролінг як система підтримки управлінських рішень.
2. Підсистеми фінансового контролінгу та їх характеристика.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розкрити суть фінансового контролінгу як елемента системи підтримки управлінських рішень.

Завдання 1. Скласти хронологічну таблицю розвитку фінансового контролінгу в світі.

Завдання 2. Навести 12 визначень фінансового контролінгу із різних джерел, визначити особливості кожного значення, спільні риси та відмінності. Запропонувати власне визначення, яке на Ваш погляд найбільш повно характеризує фінансовий контролінг.

Тема 3. Об'єкти фінансового контролінгу та їх класифікація

Питання для самостійної роботи

1. Економічна природа витрат.
2. Теоретичні підходи до визначення витрат.
3. Фактори впливу на витрати.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розкрити методику класифікації витрат для потреб контролінгу.

Завдання 1. Визначити, які з наведених нижче витрат є контрольованими чи неконтрольованими, якщо йдеться про їх підпорядкованість начальнику складального цеху підприємства.

Вхідні дані: Статті витрат умовного підприємства:

1. заробітна плата робітників, зайнятих на роботах, що оплачуються за відрядним тарифом;
 2. покупні комплектуючі вироби;
 3. основні та допоміжні матеріали, що використовуються для удосконалення виробів;
 4. наднормові матеріальні та трудові витрати, що виникли під час виправлення браку;
 5. витрати на оренду приміщення цеху;
 6. електроенергія на технологічні потреби;
 7. витрати на утримання складських приміщень загальногосподарського призначення;
 8. витрати на освітлення та опалення цеху;
 9. амортизація обладнання цеху;
 10. витрати на рекламу готової продукції;
 11. залишки незавершеного виробництва та готової продукції, виробленої в цеху.
- Рішення оформити у формі таблиці.

Тема 4. Методичний інструментарій фінансового контролінгу

Питання для самостійної роботи

1. Класичні специфічні методи фінансового контролінгу.
2. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
3. Модель «витрати-обсяг-прибуток».

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розкрити особливості використання інструментарію фінансового контролінгу.

Завдання 1. Підприємство виготовляє продукцію видів А, Б, В. Використавши вихідні дані таблиці 1 обґрунтуйте доцільність виготовлення продукту «Д».

Таблиця 1

Показники	Продукт			
	А	Б	В	Д
Відпускна ціна, грн..	8	12	18	20
Змінні витрати на одиницю, грн..	6	8	12	12
Маржинальний дохід на одиницю, грн.	2	4	6	8
Частка маржинального доходу у виручці (відсоток покриття), %	25,0	33,3	33,3	40,0
Питома вага продукту в загальній структурі виробництва, %	0,50	0,30	0,20	-
Запропонована питома вага продукту в загальній структурі виробництва, %	0,30	0,20	0,40	0,10

Завдання 2. Підприємство виготовляє три види продукції А, Б, В з такими характеристиками. Постійні витрати на управління становлять 50 000 грн. Один продукт підприємство планує зняти з виробництва.

Необхідно:

- 1) розрахувати прибуток в цілому по підприємству;
- 2) визначити загальну суму маржинального доходу та прибутку підприємства після зняття з виробництва одного з виробів;
- 3) прокоментувати управлінське рішення, прийняття якого у даній ситуації було б правильним.

Таблиця 2

Показник	Продукція		
	А	Б	В
Кількість продажів, шт.	700	500	2000
Маржинальний дохід на одиницю, грн.	14,00	28,00	15,00

Методичні вказівки для вирішення завдань для самостійної роботи

Аналіз взаємозв'язку „витрати-обсяг-прибуток” - метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку з метою визначення: обсягу продажу, що забезпечує отримання прибутку у запланованому розмірі; обсягу прибутку при запланованому обсязі продажу; впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства; оптимальної структури витрат.

Аналіз взаємозв'язку „витрати-обсяг-прибуток” здійснюється за допомогою математичних та графічних методів.

Важливим елементом аналізу взаємозв'язку „витрати-обсяг-прибуток” є аналіз безбитковості, де обчислюється обсяг продажу, за якого фінансовий результат діяльності дорівнює нулю, тобто доходи дорівнюють витратам, або маржинальний дохід дорівнює постійним витратам. Такий обсяг продажу називають точкою безбитковості, її розмір обчислюють у натуральних та грошових показниках або у відсотках до нормальної потужності.

Точка безбитковості у натуральних одиницях обчислюється за формулами:

$$\text{Точка безбитковості у натуральних одиницях} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати на одиницю}}$$

$$\text{Точка безбитковості у натуральних одиницях} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Маржинальний дохід на одиницю}}$$

Точка безбитковості у грошових одиницях традиційно обчислюється за допомогою коефіцієнта маржинального доходу, тобто:

$$\text{Точка безбитковості у грошових одиницях} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу}}$$

При цьому коефіцієнт маржинального доходу обчислюють як відношення маржинального доходу до обсягу реалізації або маржинального доходу на одиницю до ціни за одиницю.

Обсяг продажу, необхідний для отримання запланованого розміру прибутку, можна обчислити як у вартісних, так і в натуральних показниках:

$$\text{Обсяг продажу у вартісних показниках} = \frac{\text{Постійні витрати} + \text{Операційний прибуток}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу}}$$

$$\text{Обсяг продажу у натуральних показниках} = \frac{\text{Постійні витрати} + \text{Операційний прибуток}}{\text{Маржинальний дохід на одиницю}}$$

Прибуток, що отримує підприємство за певного (заздалегідь визначеного) обсягу продажу, можна визначити за однією із формул:

$$\text{Операційний прибуток} = \text{Обсяг реалізації} - (\text{Змінні витрати} + \text{Постійні витрати})$$

$$\text{Операційний прибуток} = \text{Обсяг реалізації} * \text{Коефіцієнт маржинального доходу} - \text{Постійні витрати}$$

Важливим напрямом аналізу взаємозв'язку „витрати-обсяг-прибуток” є аналіз чутливості прибутку до зміни інших параметрів діяльності. Для визначення впливу на прибуток зміни обсягу продажу можна використовувати: коефіцієнт маржинального доходу; запас міцності; операційний важіль.

Визначення впливу зміни обсягу продажу на прибуток за допомогою цих показників здійснюється за наступними формулами:

за допомогою коефіцієнта маржинального доходу:

$$\text{Зміна прибутку} = \text{Зміна обсягу продажу} * \text{Коефіцієнт маржинального доходу}$$

За допомогою показника запасу міцності (величини, на яку фактичний або запланований обсяг продажу перевищує беззбитковий обсяг продажу):

$$\text{Операційний прибуток} = \text{Запас міцності} - \text{Коефіцієнт маржинального доходу}$$

Тема 5. Фінансове прогнозування та планування на підприємстві

Питання для самостійної роботи

1. Функціональні ознаки прогнозування.
2. Значення фінансового планування для суб'єкта господарювання.
3. Специфічні принципи планування.
4. Технологія фінансового планування.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розкрити методіку фінансового планування.

Завдання 1. Підприємство “Ротекс” має два цехи, де виготовляються запчастини “S-1” до автомобілів. Нижче подані дані про заплановані виробничі накладні витрати, які припадають на одну запчастину, при нормальному рівні виробництва 1000 запчастин на рік. Вхідні дані наведені у таблиці 1

Таблиця 1.

Заплановані виробничі накладні витрати на одну запчастину

Цех	Виробничі накладні витрати на одну запчастину, грн.		
	постійні	змінні	разом
Цех №1	20,00	6,50	26,50
Цех №2	14,00	5,00	19,00

Після всебічного обговорення можливостей підприємства на виробничій нараді керівництво прийшло до висновку, що в наступному році обсяг виробництва зможе скласти лише 800 запчастин. Крім того, заплановані змінні виробничі накладні витрати збільшаться на 10%. Необхідно підготувати бюджет виробничих накладних витрат на наступний рік, виходячи з нових умов.

Завдання 2. Підприємство “Аудіодиск” виробляє аудіоплеєри. Використовуючи наведені дані, підготувати бюджет фінансових результатів на наступний рік.
Вхідні дані наведені у таблицях 1 та 2

Таблиця 1.

Звіт про фінансові результати за підсумками звітного року

Показник	Значення, грн.
Доходи від реалізації (100 плеєрів за ціною 250 грн.)	25000
Собівартість реалізації:	
прямі матеріали	1450
пряма зарплата	1228
амортизація	8590
інші постійні витрати	2285
Валовий прибуток	11447
Адміністративні витрати:	
амортизація	649
постійні	4390
Витрати на збут:	
змінні	3640
амортизація	1289
Фінансовий результат	1479

Таблиця 2

Плановані зміни в діяльності підприємства на наступний звітний рік

Показник	Зміна
Кількість реалізації плеєрів	збільшення на 25 %
Ціна одного плеєра	зменшення на 10 %
Сума прямих матеріалів	збільшення на 4 %
Пряма зарплата	збільшення на 3 %
Інші постійні витрати	збільшення на 5 %
Адміністративні витрати	збільшення на 10 %

Тема 6. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу

Питання для самостійної роботи

1. Бюджетний контроль як невід’ємна складова бюджетування.
2. Професійні компетенції контролінгу у контексті бюджетування..
3. Система рапортування на підприємстві.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розкрити методику бюджетування на підприємстві.

Завдання 1. На підставі наведених бюджетних даних необхідно визначити:

- а) заплановану величину витрат підприємства на закупівлю сировини за період;
- б) заплановану величину платежів постачальникам за придбану сировину.

Вхідні дані:

- залишки сировини на початок періоду, тис. грн.	62
- залишки сировини на кінець періоду, тис. грн.	75
- запланований обсяг використання сировини за період, тис. грн.	220
- заборгованість постачальникам за придбану сировину на початок періоду, тис. грн.	48
- заборгованість постачальникам за придбану сировину на кінець періоду, тис. грн.	60

Завдання 2. Скласти гнучкий бюджет ТзОВ “Малка” при рівні діяльності 110%,

90% та 60% від запланованого обсягу діяльності.

Вхідні дані наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Гнучкий бюджет ТЗОВ “Малка”

Показник	70% запланованого обсягу діяльності, грн.	80% запланованого обсягу діяльності, грн.
Продаж	700 000	800 000
Собівартість продажу	420 000	480 000
Валовий прибуток	280 000	320 000
Інші операційні витрати	185 000	205 000
у т.ч. постійні витрати	45 000	45 000
Витрати на податок на прибуток (25%)	?	?
Чистий прибуток	?	?

Тема 7. Фінансовий контролінг інвестиційних проектів

Питання для самостійної роботи

1. Функції контролінгу інвестиційних проектів: моніторинг, аналіз, контроль та координація.

2. Принципи контролінгу інвестиційних проектів.

3. Формування інвестиційного портфеля на основі контролінгових досліджень.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розкрити особливості здійснення фінансового контролінгу інвестиційного проекту.

Завдання 1. Для використання вартісно-орієнтованого підходу до оцінювання результативності діяльності необхідно розрахувати середньозважену вартість капіталу (ставку дисконтування) великого українського підприємства, корпоративні права якого не мають обігу на фондовому ринку.

У розпорядженні фінансового контролера є така інформація:

- 1) підприємство залучає позики за ставкою 15% річних;
- 2) валюта балансу 8,5 млрд грн;
- 3) власний капітал становить 6,375 млрд грн. позичковий капітал – 2,125 млрд. грн;
- 4) у середньому по країнах, що розвиваються, волатильність ринку акцій приблизно в 1.5 раза є вища за волатильність державних зобов'язань;
- 5) спред дефолту для України становить 5,5%;
- 6) історична премія за ризик для країн з розвиненим фондовим ринком дорівнює 4,5%;
- 7) галузевий коефіцієнт бета дорівнює 2,0;
- 8) безризикова ставка на ринку капіталів становить 8% (i);
- 9) підприємство сплачує податок на прибуток за ставкою 18%.

Методичні вказівки для вирішення завдань для самостійної роботи

Центральне місце в контролінгу інвестиційних проектів займає вибір критеріїв оцінки інвестиційних проектів.

Окупність капіталовкладень – термін, протягом якого йде повернення капітальних вкладень у вигляді прибутку.

Якщо щорічний прибуток приблизно однаковий, то окупність витрат розраховують за формулою:

$$O = K / C,$$

де К – капіталовкладення;

С – середньорічний дохід.

Якщо дохід поступає нерівномірно, то окупність можна знайти, послідовно додаючи доходи кожного періоду до тих пір, поки отримане значення не зрівняється з сумою капіталовкладень.

Рентабельність капіталовкладень – визначають відношенням прибутку до суми капіталовкладень.

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

Таким чином, теперішня вартість майбутнього грошового потоку С дорівнює:

$$PV = Ct / (1+r)^t,$$

де r – ставка відсотку за один період;

t – кількість періодів часу від початкового моменту до моменту отримання суми С.

Чиста приведена вартість (NPV) – сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат.

Чисту приведену вартість інвестиційного проекту можна визначити як максимальну суму, яку можна заплатити фірма за можливість інвестувати кошти в цей проект без погіршення свого фінансового становища.

$$NPV = \sum Ct / (1+r)^t$$

Тема 8. Організація системи контролінгу на підприємстві

Питання для самостійної роботи

1. Основні принципи побудови системи фінансового контролінгу.
2. Підпорядкованість служби контролінгу.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розкрити особливості організації системи контролінгу на підприємстві.

Завдання 1.

1. Ви працюєте бухгалтером, в обов'язки якого входить обов'язки контролера на підприємстві. Використовуючи вихідні дані визначте відрахування на соціальні заходи, залишки готової продукції на кінець періоду.

Запаси готової продукції кондитерського цеху «Солодкий шанс» становили 125000 грн. Протягом звітного періоду на підприємстві мали місце наступні витрати:

- прямі матеріальні	90000
- прямі витрати на оплату праці	90000
- амортизаційні відрахування	35000
- на рекламу і перевезення продукції до покупців	20000
- заробітна плата управлінського персоналу	25000
- витрати на охорону території	8000

Собівартість реалізованої протягом звітного періоду продукції становила 200000 грн.

2. Фірма «Апельсин» виробляє фруктові соки. На початок місяця було у незавершеному виробництві 4250 од. продукції. Усі фрукти відпущені у виробництво, витрати на обробку склали 70% готовності. Витрати на незавершене виробництво склали: матеріали – 4607 грн, обробка – 3535 грн. Протягом місяця відпущено у виробництво матеріалів на 61300 од. продукції вартістю 71431 грн. Прямі витрати на оплату праці склали 19760 грн, накладні витрати списані на виробництво за нормою 160% від прямих витрат на оплату праці. На кінець місяця у виробництві залишилося 3400 од. незавершеної продукції, обробку яких виконано на 50%.

Необхідно визначити: собівартість одиниці продукції, використовуючи метод середньозваженої собівартості; собівартість готової продукції; вартість незавершеного

виробництва на кінець місяця.

3. Ви працюєте контролером на підприємстві «Ворскла», яке планує почати випуск нового виробу і вирішує питання про можливу ціну його реалізації. Звичайна ціна реалізації такого виробу іншими підприємствами становить 250 грн за одиницю. Щоб вийти на ринок і досягти успіху, підприємству необхідно або продавати цю продукцію дешевше продукції конкурентів, або ж значно покращити її якість, товарний вигляд та посилити рекламу.

Якщо підприємство «Ворскла» прийме перший варіант поведінки на ринку і буде виготовляти продукцію за стандартною технологією, то ціна її реалізації становитиме 200 грн за одиницю, змінні витрати - 80 грн на одиницю, а постійні - 240000 грн за рік при загальному обсязі виробництва 2500 одиниць продукції.

Якщо підприємство прийме другий варіант поведінки, то ціна реалізації може досягти 300 грн за одиницю, але при цьому змінні і постійні витрати підприємства зростуть на 25% порівняно з першим варіантом.

Необхідно визначити для кожного варіанта поведінки: критичний обсяг продаж (точку беззбитковості); очікувану суму прибутку; доцільність прийняття першого або другого варіанта.

Тема 9. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу. Контролінг витрат у системі фінансового управління

Питання для самостійної роботи

1. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
2. Дослідження операцій як інструмент прийняття управлінських рішень.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи (тезисний конспект) і на підставі її вивчення розкрити методи прийняття управлінських рішень у контролінгу.

Завдання 1.

1. Визначити, чи слід підприємству “Моторолер” приймати пропозицію щодо купівлі запасних частин замість їхнього самостійного виготовлення. Відповідь обґрунтувати розрахунками.

Вхідні дані:

Підприємство “Моторолер” виготовляє електричні двигуни. На підприємство надійшла пропозиція поставляти йому запчастини “Ланцюг передач” до цих двигунів за ціною 20 грн. впродовж двох років. Підприємство “Моторолер” має альтернативу самостійно виготовляти зазначену деталь. При цьому витрати на виробництво однієї вказаної запчастини такі :

Статті витрат	Сума, грн.
Прямі матеріали на одиницю	6
Пряма заробітна плата на одиницю	5
Змінні накладні виробничі витрати на одиницю	4
Постійні накладні виробничі витрати на одиницю	7
Разом	22

Для забезпечення запланованого обсягу виробництва двигунів в рік необхідно 30 000 одиниць запчастин “Ланцюг передач”.

2. Аудиторська компанія “BDO ” пропонує три види послуг: аудит, ведення бухгалтерського обліку на підприємстві та консалтинг з питань оподаткування. Фінансові результати напрямку, пов’язаного з консалтингом, викликають занепокоєння у керівництва компанії. Тому розглядається варіант припинення цієї діяльності і збільшення обсягу робіт з ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Необхідно підготувати звід, який обґрунтує доцільність такої пропозиції.

Вхідні дані наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Фінансові результати, отримані від надання кожного з видів робіт (тис. грн.)

Показник	Види послуг		
	консалтинг	ведення бухгалтерського обліку	аудит
Дохід від надання послуг	300	400	500
Змінні витрати	250	300	350
Маржинальний дохід	50	100	150
Умовно-постійні витрати	50	60	80
Операційний прибуток	0	40	70

Якщо припинити надавати послуги з консалтинга, то 60% умовно-постійних витрат, пов'язаних з цією послугою вдасться зекономити. При цьому очікується, що дохід від надання послуг стосовно ведення бухгалтерського обліку на підприємстві клієнту зросте на 40%, а умовно-постійні витрати, пов'язані з наданням цієї послуги, збільшаться на 10%. Доходи і витрати від аудиту не зміняться.

Методичні рекомендації щодо написання реферату

Реферат – це одна з форм навчальної, наукової роботи студентів, що виконується ними самостійно. Мета написання реферату: вміння пов'язати теоретичні знання з практикою, розвинути навички роботи з науковою та навчальною літературою, навчитися популярно викладати складні питання.

Для студентів денної форми навчання реферат з фінансового контролінгу виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи студента. Тема реферату у формі наукової роботи обирається студентом добровільно і закріплюється за ним викладачем на початку семестру. Підготовка реферату у такій формі передбачає:

- вибір теми, підбір та опрацювання літератури за темою;
- складання плану роботи;
- виклад основних ідей та пропозицій автора;
- захист реферату на практичному занятті або під час консультацій на кафедрі.

Реферат повинен мати таку структуру:

- план;
- вступ;
- виклад основного матеріалу;
- висновки;
- список використаних джерел.

Реферат виконується за ustalеними вимогами до наукових робіт, обсягом 10-15 сторінок машинописного тексту, інтервал 1,5, шрифт 14.

Тематика рефератів

1. Контролінг: об'єкт, предмет і завдання курсу. Функції і основна мета контролінгу.
2. Взаємозв'язок контролінгу з іншими навчальними дисциплінами. Їх сутність.
3. Принципи організації контролінгу на підприємстві. Функціонування контролінгу в системі підприємства.
4. Концепції контролінгу.
5. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємства.

6. Місце контролінгу в системі управління підприємством.
 7. Сутність контролінгу стратегічного і оперативного.
 8. Витрати підприємства — основний об'єкт управління в системі контролінгу.
 9. Класифікація витрат підприємства.
 10. Контролінг — фактор ефективного функціонування підприємства.
 11. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу.
 12. Облік за фактичною та нормативною собівартостями.
 13. Мета, галузь застосування, переваги стандарткост.
 14. Нормативні та бюджетні витрати. Нормування.
 15. Бюджетування як інструмент оперативного контролю на підприємстві.
- Бюджетна система в системі контролінгу.
16. Бюджетування та планування виробничої діяльності.
 17. Зведений кошпорис (бюджет) сутність і порядок розробки.
 18. Особливості та організація обліку витрат. Диреккостінг, сутність та мета виконання.
 19. Система бюджетів на підприємстві.
 20. Аналіз відхилень — основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.
 21. Зміни і постійні витрати, їх сутність.
 22. Модель “витрати — обсяг — прибуток”. Аналіз безбитковості та ефект операційного левериджу.
 23. Аналіз “вузьких місць”. Мета аналізу вузьких місць і сутність функціонально-вартісного аналізу.
 24. Завдання і сутність функціонально-вартісного аналізу. Етапи здійснення функціонально-вартісного аналізу.
 25. Аналіз фінансової стійкості підприємства.
 26. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості.
 27. Аналіз кредитоспроможності підприємства.
 28. Аналіз оборотності засобів.
 29. Оцінка платоспроможності (ліквідності) підприємства.
 30. Процес створення і реалізації контролінгу інвестиційних проєктів.
 31. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень.

1.5. Підсумковий контроль

Підсумковий контроль проводиться у формі письмового заліку.

Питання для підсумкового контролю

1. Суть, завдання та основні функції контролінгу.
2. Становлення та етапи розвитку контролінгу.
3. Основна мета контролінгу.
4. Функції контролінгу.
5. Основні концепції контролінгу.
6. Зв'язок контролінгу з іншими економічними науками.
7. Місце контролінгу в системі управління підприємством.
8. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством.
9. Види контролінгу. Контролінг стратегічний та оперативний.
10. Структура і зміст розділів контролінгу (визначення цілей; планування; оперативний управлінський облік; система інформаційних потоків; моніторинг; контроль; аналіз планів, результатів і відхилень; рекомендації для прийняття управлінських рішень).
11. Сутність, завдання та функції фінансового контролінгу.

12. Контролінг як система підтримки управлінських рішень.
13. Суть контролінгу та основні його завдання.
14. Зміст функцій фінансового контролінгу.
15. Підсистеми фінансового контролінгу та їх характеристика.
16. Стратегічний фінансовий контролінг його завдання та цілі.
17. Суть та завдання оперативного контролінгу.
18. Основними елементами оперативного контролінгу.
19. Предмет та об'єкт контролінгу, загальна характеристика об'єктів контролінгу.
20. Економічна природа витрат.
21. Теоретичні підходи до визначення витрат.
22. Трагування витрат згідно законодавства України.
23. Методи класифікації витрат.
24. Цілі класифікації витрат.
25. Фактори впливу на витрати.
26. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
27. Витрати в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.
28. Економічні елементи витрат.
29. Класифікація операційних витрат з метою аналізу, планування та обґрунтування економічних рішень.
30. Поняття центрів відповідальності та їх приклади.
31. Методи фінансового контролінгу.
32. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
33. Методи оперативного контролінгу.
34. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точки, інженерний, графічний методи, метод найменших квадратів.
35. Методи аналізу відхилень фактичних результаті від планових.
36. Методи факторного аналізу в контролінгу.
37. Модель «витрати-обсяг-прибуток».
38. Аналіз обсягу замовлень. Аналіз вузьких місць на підприємстві.
39. Функціонально-вартісний аналіз ABC-аналіз, XYZ-аналіз, SWOT - аналіз, портфельний аналіз, бенчмаркінг витрат.
40. Функціональні ознаки прогнозування.
41. Сутність, зміст і обумовленість фінансового планування на підприємстві.
42. Значення фінансового планування для суб'єкта господарювання.
43. Особливості фінансового планування.
44. Основні завдання фінансового планування.
45. Форми фінансового планування.
46. Цілі, види та методи фінансового планування.
47. Принципи планування.
48. Підсистеми фінансового планування, їх сутність та взаємозв'язок.
49. Технологія фінансового планування.
50. Основні етапи фінансового планування на підприємстві.
51. Сутність бюджетування та його функції.
52. Бюджетний контроль як невід'ємна складова бюджетування.
53. Функції бюджетування та їх характеристика.
54. Система бюджетів на підприємстві.
55. Процес постановки системи бюджетування на підприємстві.
56. Професійні компетенції контролінгу у контексті бюджетування.
57. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).
58. Схема бюджетного контролю.
59. Систематизація типових причин відхилень фактичних показників від бюджетних.

60. Система рапортування на підприємстві.
61. Поняття про контролінг інвестиційних проектів на підприємстві.
62. Місце контролінгу інвестиційних проектів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності підприємства.
63. Завдання контролінгу інвестиційних проектів.
64. Функції контролінгу інвестиційних проектів: моніторинг, аналіз, контроль та координація.
65. Принципи контролінгу інвестиційних проектів.
66. Види контролінгу інвестиційних проектів.
67. Критерії оцінювання інвестиційних проектів у контролінгу (традиційні критерії (окупність і рентабельність); критерії з дисконтуванням грошових потоків (чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, ануїтет, індекс прибутковості, приведена окупність)).
68. Формування інвестиційного портфеля на основі контролінгових досліджень.
69. Організаційна побудова системи фінансового контролінгу.
70. Основні принципи побудови системи фінансового контролінгу.
71. Підпорядкованість служби контролінгу.
72. Кваліфікаційні вимоги до контролера.
73. Функції контролера.
74. Вимоги, що ставляться до контролера та їх характеристика.
75. Етапи впровадження фінансового контролінгу.
76. Етапи побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві та їх характеристика.
77. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі.
78. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень у контролінгу (класичний підхід; принцип обмеженої раціональності; принцип ефективного керування (за Пігерсом і Уотерменом); соціологічний і психологічний підходи; інкременталістський підхід; теорія конфігурацій).
79. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
80. Дослідження операцій як інструмент прийняття управлінських рішень.
81. Застосування лінійного програмування у прийнятті управлінських рішень.
82. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
83. Критерії прийняття управлінських рішень (про обсяг і структуру випуску; виробляти або купувати; при визначенні нижньої межі ціни продукції; при ціноутворенні; в управлінні матеріальними потоками на підприємстві).

Структура залікового білета

1. Фінансовий контролінг: сутність, функції, принципи.

2. Тестові завдання:

1. До якої з функцій контролінгу відноситься уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності організації і її підрозділів?

- А) облік;
- Б) планування;
- В) інформаційно-аналітичне забезпечення;
- Г) спеціальні функції.

2. Наведіть приклад змінних витрат.

- А) Загальногосподарські витрати;
- Б) Витрати на основні матеріали
- В) Витрати на електроенергію
- Г) всі вищеперелічені.

3. Вибрати правильне визначення бюджету.

- А) визначення якісної і кількісної мети підприємства і вибір критеріїв, по яких можна оцінити ступінь досягнення поставленої мети;
- Б) перетворення мети підприємства в прогнози;
- В) це план діяльності підприємства або його підрозділів в кількісному виразі;
- Г) цей кількісний вираз мети підприємства і розробка шляхів їх досягнення.

4. Який призначення економічного аналізу в контролінгу?

- А) база ухвалення управлінського рішення;
- Б) виявлення недоліків діяльності і покарання винних;
- В) визначення основних показників діяльності;
- Г) діагностика фінансового стану підприємства.

5. Аналіз якої інформації дозволяє скоректувати діяльність підприємства для поліпшення виконання місячних, кварталних і річних планів?

- А) бухгалтерський облік і звітність;
- Б) статистичний облік і звітність;
- В) управлінський облік і звітність;
- Г) все вище перелічене.

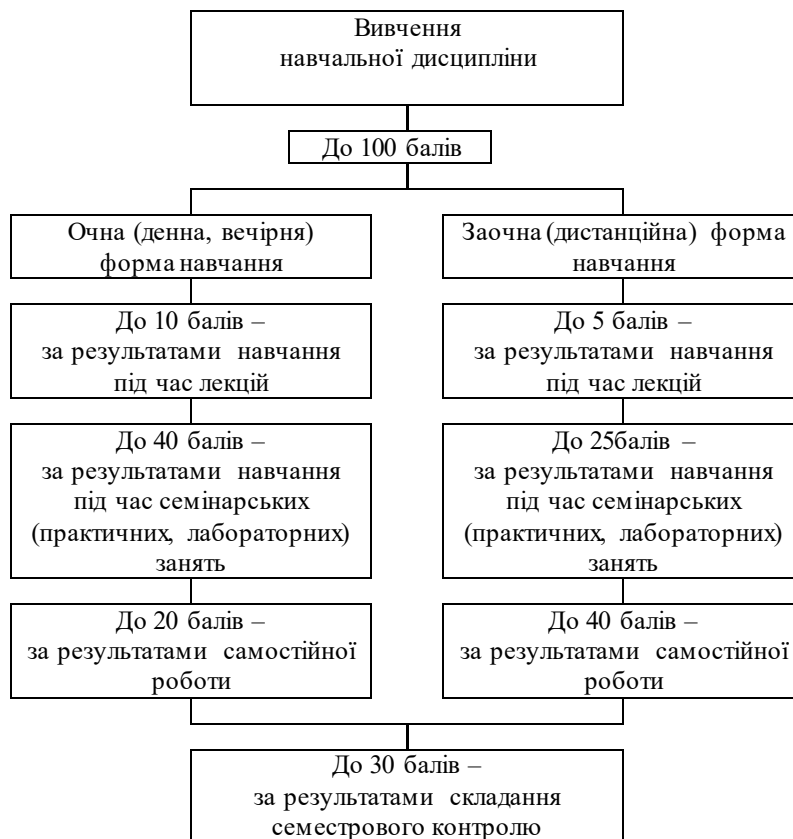
3. Задача. Підприємство виробляє три види продукції, про які є такі відомості:

Показник	Вид продукції		
	А	Б	В
Ціна реалізації за одиницю продукції, грн	25	20	23
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	10	8	12
Місячний попит, од.	100	80	120
Затрати машинного часу, год/од.	4	3	4

В якому співвідношенні треба випускати продукцію підприємству, щоб одержати максимальний прибуток, якщо вибір продукту не вплине на суму постійних витрат, а машинний час роботи обладнання обмежений 800 годинами.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 9 лекційних занять за денною формою навчання. Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

Таблиця 2.1

Розподіл балів для лекцій з навчальної дисципліни «Фінансовий контролінг»

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій/балів								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Денна	9	1,1	2,2	3,3	4,4	5,6	6,7	7,8	8,9	10,0

2.3. З навчальної дисципліни «Фінансовий контролінг» для студентів за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» денної форми навчання передбачено проведення 9 семінарських занять. За результатами семінарського заняття кожному слухачу до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 29 травня 2017 року, протокол №14).

2.4. Обсяг балів за самостійну роботу з навчальної дисципліни «Фінансовий контролінг» для студентів розподіляється пропорційно за виконання 9 письмових робіт

(1 письмова робота по кожній темі). Залежно від їх обсягу та складності, студент може одержати не більше 14 балів.

Індивідуальне завдання виконане за пропонованою темою наукової роботи оцінюються окремо та складає не більше 6 балів. Загалом за виконання самостійної роботи студент денної форми навчання може одержати максимально 20 балів. Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Розподіл балів для самостійної роботи з навчальної дисципліни
«Фінансовий контролінг»**

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер теми/ кількість балів									Разом балів
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Максимальна кількість балів за одну письмову роботу з відповідної теми	1,0	1,0	3,0	1,5	1,0	1,5	1,5	2,0	1,5	14,0
2	Максимальна кількість балів за індивідуальне завдання, виконане у вигляді наукової роботи	6,0									6,0
	Усього балів										20,0

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі письмового заліку з навчальної дисципліни «Фінансовий контролінг», студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.6 підпункту 4.5.1 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 29 травня 2017 року, протокол №14).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання та задачі і тестові завдання екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл балів для семестрового контролю з навчальної дисципліни
«Фінансовий контролінг»**

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за усну відповідь на питання залікового білета	10,0	-	-	10,0
2.	Максимальна кількість балів за розв'язання задачі залікового білета	-	10,0	-	10,0
3.	Максимальна кількість балів за письмову відповідь на тестові завдання	-	-	10,0	10,0
4.	Усього балів	10,0	10,0	10,0	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: НУБіПУ, 2014. 391 с.
3. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. : Економічна думка, 2011. 224 с.
4. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.
5. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч.посібн. Алчевськ : ДонДТУ, 2010. 116 с.
6. Марушак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія . Тернопіль : Астон, 2011. 199 с.
7. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
8. Садченко О.В., Нічгайлова Н.С. Контролінг. навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
9. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
10. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2013. 554с.

Тема 2

1. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: НУБіПУ, 2014. 391 с.
3. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. : Економічна думка, 2011. 224 с.
4. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.
5. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч.посібн. Алчевськ : ДонДТУ, 2010. 116 с.
6. Марушак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія . Тернопіль : Астон, 2011. 199 с.
7. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
8. Садченко О.В., Нічгайлова Н.С. Контролінг. навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
9. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
10. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2013. 554с.

Тема 3

1. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: НУБіПУ, 2014. 391 с.
3. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. : Економічна думка, 2011. 224 с.

4. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.
5. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч. посібн. Алчевськ : ДонДТУ, 2010. 116 с.
6. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія . Тернопіль : Астон, 2011. 199 с.
7. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
8. Садченко О.В., Нічгайлова Н.С. Контролінг. навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
9. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
10. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2013. 554с.

Тема 4

1. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: НУБіПУ, 2014. 391 с.
3. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. : Економічна думка, 2011. 224 с.
4. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.
5. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч. посібн. Алчевськ : ДонДТУ, 2010. 116 с.
6. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія . Тернопіль : Астон, 2011. 199 с.
7. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
8. Садченко О.В., Нічгайлова Н.С. Контролінг. навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
9. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
10. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2013. 554с.

Тема 5

1. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія. Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2014. 220 с.
3. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства : монографія. Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2011. 220 с.
4. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: НУБіПУ, 2014. 391 с.
5. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х. : ІНЖЕК, 2015. 541 с.
6. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. : Економічна думка, 2011. 224 с.
7. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.

8. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч. посібн. Алчевськ : ДонДТУ, 2010. 116 с.
9. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 225 с.
10. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 227 с.
11. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія. Тернопіль : Астон, 2011. 199 с.
12. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
13. Садченко О.В., Нічигайлова Н.С. Контролінг. навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
14. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
15. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія. Суми : Мрія-1, 2012. 138 с.
16. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2013. 554с.

Тема 6

1. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія. Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2014. 220 с.
3. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства : монографія. Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2011. 220 с.
4. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: НУБіПУ, 2014. 391 с.
5. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х. : ІНЖЕК, 2015. 541 с.
6. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. : Економічна думка, 2011. 224 с.
7. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.
8. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч. посібн. Алчевськ : ДонДТУ, 2010. 116 с.
9. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 225 с.
10. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 227 с.
11. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія. Тернопіль : Астон, 2011. 199 с.
12. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
13. Садченко О.В., Нічигайлова Н.С. Контролінг. навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
14. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
15. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія. Суми : Мрія-1, 2012. 138 с.
16. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2013. 554с.

Тема 7

1. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські береги, 2015. 280 с.
2. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія. Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2014. 220 с.
3. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства : монографія. Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2011. 220 с.
4. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: НУБіПУ, 2014. 391 с.
5. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х. : ІНЖЕК, 2015. 541 с.
6. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. : Економічна думка, 2011. 224 с.
7. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.
8. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч.посібн. Алчевськ : ДонДТУ, 2010. 116 с.
9. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 225 с.
10. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 227 с.
11. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія. Тернопіль : Астон, 2011. 199 с.
12. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
13. Садченко О.В., Нічґайлова Н.С. Контролінг. навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
14. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
15. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія. Суми : Мрія-1, 2012. 138 с.
16. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2013. 554с.

Тема 8

1. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські береги, 2015. 280 с.
2. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія. Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2014. 220 с.
3. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства : монографія. Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2011. 220 с.
4. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: НУБіПУ, 2014. 391 с.
5. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х. : ІНЖЕК, 2015. 541 с.
6. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. : Економічна думка, 2011. 224 с.
7. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.
8. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч.посібн. Алчевськ : ДонДТУ, 2010. 116 с.

9. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 225 с.
10. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 227 с.
11. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія. Тернопіль : Астон, 2011. 199 с.
12. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
13. Садченко О.В., Нічпайлова Н.С. Контролінг. навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
14. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
15. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія. Суми : Мрія-1, 2012. 138 с.
16. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2013. 554с.

Тема 9

1. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія. Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2014. 220 с.
3. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства : монографія. Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2011. 220 с.
4. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: НУБіПУ, 2014. 391 с.
5. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х. : ІНЖЕК, 2015. 541 с.
6. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. : Економічна думка, 2011. 224 с.
7. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.
8. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч. посібн. Алчевськ : ДонДТУ, 2010. 116 с.
9. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 225 с.
10. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 227 с.
11. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія. Тернопіль : Астон, 2011. 199 с.
12. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
13. Садченко О.В., Нічпайлова Н.С. Контролінг. навчально-методичний посібник. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
14. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 548 с.
15. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія. Суми : Мрія-1, 2012. 138 с.
16. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2013. 554с.

4. Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
3. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Міністерство фінансів України. URL: <http://www.minfm.gov.ua>.
5. Офіційний сайт Державна податкова адміністрація України. URL: <http://www.sta.gov.ua>.
6. Офіційний сайт Аудиторської Палати та Співки аудиторів України. URL: <http://www.sau-aru.org.ua>.
7. Офіційний сайт газети «Дебет-Кредит» URL: <http://www.dtkr.com.ua>.

Розробник навчально-методичних матеріалів:

Викладач дисципліни:

Доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, кандидат економічних наук

_____ Г.В.Булат

05.11. 2019 року

Схвалено кафедрою менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

05.11.2019 року, протокол № 4.

Завідувач кафедри _____ В. П. Синчак

05.11.2019 року

Декан факультету управління та економіки _____ Т. В. Терещенко

19.12.2019 року

Погоджено методичною радою університету 19.12.2019 року, протокол № 4

Голова методичної ради _____ І. Б. Ковтун

19.12.2019 року

Обліковий обсяг програми – 3,25 ум. др. арк.
