

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа та страхування"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2019**

УДК 336.71(07)

Ф59

Укладач Н. В. Сабліна

Затверджено на засіданні кафедри фінансів.

Протокол № 8 від 21.12.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Фінансовий контролінг [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" другого (магістерського) рівня / уклад. Н. В. Сабліна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 53 с.

Подано в аспекті тем навчальної дисципліни завдання до практичних занять, що спрямовані на перевірку здобутих теоретичних знань, методичних підходів і методів фінансового контролінгу. Їх вирішення сприятиме закріпленню знань, набуттю навичок їхнього практичного використання, а також формуванню компетентностей із фінансового контролінгу.

Рекомендовано для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" другого (магістерського) рівня.

УДК 336.71(07)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2019

Вступ

Сучасні умови підприємницької діяльності вимагають створення інформаційно забезпеченої системи управління. Системою управління досягнення цілей підприємства виступає контролінг. Водночас фінансовий контролінг у системі управління підприємством спрямований на ефективне корегування і синтезування управлінських рішень, націлених на досягнення кінцевих цілей підприємства. Насамперед це пов'язано з тим, що фінансовий контролінг носить комплексний характер і ґрунтується на системному підході до його організації. У результаті еволюція функцій управління підприємством з інтегруванням в систему контролінгу відображає основну тенденцію комплексного підходу до управління організацією.

Метою вивчення навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" є формування у студентів теоретичних знань, які пов'язані з концепцією фінансового контролінгу, практичних навичок прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі інформації контролінгової системи і професійних компетентностей щодо організації фінансового контролінгу на підприємстві.

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є підготовка до семінарських занять і вирішення практичних завдань.

Семінари сприяють формуванню у студентів вміння самостійно засвоювати знання, аналізувати, синтезувати, абстрагувати, конкретизувати, узагальнювати. Розвивають увагу, мислення, інтерес до навчального предмета. У них беруть участь усі студенти. Семінари складаються з двох взаємопов'язаних ланок – самостійного вивчення студентами матеріалу та обговорення результатів їх самостійної пізнавальної діяльності.

Практичне заняття містить проведення попереднього контролю знань, вмінь, навичок студентів; постановку загальної проблеми та її обговорення; вирішення завдань з їх обговоренням; виконання контрольних завдань, їх перевірку та оцінювання.

Студент повинен вміти виконувати відповідні економічні розрахунки, робити відповідні висновки, придбати навички орієнтуватися в конкретній економічній ситуації.

Змістовий модуль 1

Фінансовий контролінг у системі управління підприємством

Тема 1. Фінансовий контролінг як інструмент управління підприємством

Семінарське заняття на тему: "Роль контролінгу в системі управління підприємством"

План проведення семінарського заняття

1. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством.
2. Сутність та функції контролінгу.
3. Розмежування поглядів, що сформувалися у світовій науковій думці, а саме – ідеологічної німецької школи контролінгу та американської.
4. Зарубіжний досвід контролінгу. Економічна етимологія походження контролінгу в історичному аспекті.

Література: основна [1; 5; 7], додаткова [8; 9; 16; 17; 19 – 23; 32; 41].

Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві

Семінарське заняття на тему: "Організаційно-економічні основи контролінгової діяльності на підприємстві"

План проведення семінарського заняття

1. Вимоги до створення служби контролінгу на підприємстві.
2. Варіанти впровадження контролінгу на підприємстві.
3. Посадові обов'язки працівників служби контролінгу.

Практичне заняття на тему "Система фінансового контролінгу на підприємстві"

Завдання 1. На основі аналізу наукових джерел розробіть та представте структурно-логічну схему взаємодії функціонування тактичного і стратегічного контролінгу на підприємстві.

Завдання 2. Підприємство "Коро" виробляє (збирає) пилососи. Станом на 1 січня поточного року на підприємстві працюють 114 осіб. Окрім

операційної діяльності підприємство здійснює також фінансову та інвестиційну діяльність. Керівництво підприємства дотримувалось стратегії дотримувалось стратегії "активного розвитку".

Кризові явища економіки країни примусили керівництво підприємства переглянути існуючу стратегію розвитку підприємства.

Система бюджетного планування діяльності підприємства повинна дати змогу зменшити витрати підприємства від чинників прямої та непрямої дії в грошовому вираженні.

Вам, як спеціалісту з контролінгу, необхідно розробити та графічно представити організаційну структуру підприємства "Коро", вказати тип організаційної структури та можливий тип системи управління діяльністю підприємства. Виділити центри відповідальності підприємства. Вказати переваги та недоліки в існуючій організаційній структурі підприємства. Розробити пропозиції щодо покращення організаційної структури підприємства. Висловити професійну думку, щодо ступеня впливу існуючої організаційної структури на процес ефективності прийняття управлінських рішень керівниками різних рівнів підприємства.

Висловити професійну думку, щодо відповідності існуючої системи управління та організаційної структури стратегії активного ринкового розвитку підприємства "Коро".

Завдання 3. Ви є головним контролером підприємства, до складу якого входять п'ять структурних виробничих підрозділів. Частка виробництва кожного з підрозділів у загальному обсязі виробництва становить: 17 %; 21 %; 33 %; 24 % та 5 %, відповідно. Загальна кількість працюючих на підприємстві становить 3 450 осіб. Побудуйте організаційну структуру даного підприємства з розподілом персоналу по підрозділам. Обґрунтуйте доцільність та ефективність запропонованої форми організаційної структури підприємства. Опишіть функції, які виконує керівники структурних підрозділів такого підприємства.

Завдання 4. У крупній промислово-торговій компанії, успішно функціонуючій на ринку, існує такий високий ступінь централізації, що, незважаючи на наявність гарної команди, стало важко ухвалювати рішення за всіма основними аспектами діяльності.

Зараз розглядається можливість реорганізації компанії, та формування в ній центрів прибутків. Ними будуть виробничі підрозділи, директори яких будуть відповідати за виробництво і реалізацію продукції.

Ви берете участь у проекті реорганізації як контролер. Викладіть свої міркування за такими питаннями:

які типи рішень слід передати директорам центрів відповідальності, що формуються;

за якими показниками слід оцінювати їхню роботу;

які типи рішень повинні залишатися у сфері відповідальності головного офісу компанії;

які проблеми можуть виникнути в процесі реорганізації?

Завдання 5. Підприємство "Розарія" має децентралізовану організаційну структуру. Керівники центрів інвестицій мають повноваження для самостійного вибору інвестиційних проектів і отримують винагороду пропорційно показнику прибутку на інвестиції підрозділу. Кінцеве затвердження та фінансування проектів здійснюється на рівні центрального офісу. Амортизація на основні фонди підприємства нараховується лінійним методом.

Один з підрозділів, на чолі з керівником, розглядає три незалежних інвестиційні пропозиції з однаковою страховою сумою інвестиції і терміном здійснення. Інформація за проектами подана в табл. 1.

Таблиця 1

Дані про інвестиційні проекти

Показник	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Початкові інвестиції, грн	30 000	30 000	30 000
Чисті надходження грошових коштів на рік 1, грн	10 500	12 500	5 000
Чисті надходження грошових коштів на рік 2, грн	10 500	10 000	10 000
Чисті надходження грошових коштів на рік 3, грн	10 500	10 000	15 000
Чисті надходження грошових коштів на рік 4, грн	10 500	7 500	20 000

Вам, як фінансовому контролеру підприємства необхідно оцінити інвестиційні пропозиції з точки зору центру інвестицій і компанії в цілому, пояснити можливі розбіжності в оцінці проектів та розробити шляхи їх усунення. Співробітники фінансового відділу оцінюють вартість капіталу підприємства в 15 %. Дайте рекомендації керівництву підприємства.

Завдання 6. Під час удосконалення організаційної структури підприємства, що займається проектуванням і будівництвом об'єктів цивільного і промислового призначення ТОВ "Промсвязьсервіс" м. Харкова розглядаються альтернативні варіанти організаційної структури управління підприємством із впровадженням системи контролінгу.

В основу побудови контролінгу покладена така філософія: компанія має намір залишатися незалежним виробником; швидка відновлюваність (удосконалення) виробляємої продукції, постійне скорочення життєвого циклу продукції підвищують вплив витрат на існування підприємства, тому витрати повинні бути в центрі уваги. З урахуванням цього основні завдання контролінгу на підприємстві визначені таким чином: створення, адаптація та постійний розвиток системи планування, контролю та інформаційного забезпечення; надання сервісних послуг з обліку та аналізу витрат для всіх підрозділів підприємства; оперативне діагностування ситуації зі споживанням ресурсів і результатами виробництва як на підприємстві в цілому, так і в окремих підрозділах для забезпечення запланованого рівня прибутковості в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та керівниками підрозділів підприємства. Обґрунтуйте доцільність та розробіть методологічні аспекти впровадження фінансового контролінгу на підприємстві.

Методичні рекомендації до виконання роботи

Упровадження на підприємствах системи контролінгу завжди потребує певних організаційних змін у роботі підприємства. Це пов'язано з визначенням місця контролінгових служб в ієрархії управління, з розробленням або вдосконаленням фінансової структури підприємства, інтенсивним упровадженням сучасних інформаційних технологій, що зазвичай супроводжує процес постановки фінансового контролінгу, раціоналізацією системи документообороту, потоків інформації, моделювання бізнес-процесів.

Залежно від того, який чинник є більш значимим для досягнення стратегічних цілей підприємства, його структурні елементи можуть фор-

муватися на базі: функції, продукту, регіону, клієнта, проекту. Структури, складові яких формуються навколо базових функцій організації, називаються функціональними. Структури, що взяли за основу групування продукт, регіон або клієнта, – дивізіональними. Структури, сформовані на базі проекту, – проектними. Структури, у яких організаційні ланки створюються на базі двох ознак одночасно, називаються матричними.

Можливими варіантами організаційного підпорядкування контролінгу є такі:

контролінг перебуває на першому рівні управління. Як вищий орган управління він здобуває необхідний рівень незалежності і вагомість в організаційній структурі;

контролінг перебуває на другому рівні управлінської ієрархії і виконує лінійну функцію у складі фінансової служби. У діяльності контролерів переважає фінансовий аспект, що ускладнює збереження ними нейтралітету відносно окремих функціональних служб;

контролінг як штабна функція при вищому органі управління. Контролінг повністю виноситься за межі функціональних служб і відповідає виключно перед вищим керівництвом організації.

Під час формування структури служби контролінгу можуть використовуватися такі способи її організації:

згідно з функціями менеджменту, коли за підтримку кожної функції відповідає контролер чи група контролерів, тобто служба контролінгу складається зі спеціалістів із планування й бюджетування, обліку, аналізу, контролю, інформаційних технологій;

відповідно до функціональних сфер підприємства, коли за кожною сферою закріплений контролер чи група контролерів, тобто в службу контролінгу входять фінансовий контролер, контролер збуту, контролер виробництва, контролер закупівель тощо;

комбінація перших двох способів, яка залежить від завдань, поставлених перед службою контролінгу, а також від кваліфікації персоналу.

Література: основна [1; 2; 7], додаткова [9; 16; 19; 31; 35; 38].

Змістовий модуль 2

Прийняття управлінських рішень у системі фінансового контролінгу

Тема 3. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації

Практичне заняття на тему "Оцінка результативності діяльності підприємства"

Завдання 1. Результативність виробничого процесу, який виконується центром відповідальності за оцінками керівника центру відповідальності у прогнозному періоді зможе вийти на рівень 720 тис. грн. Керівник центру відповідальності має подати в центральний апарат контролінгу звіт щодо прогнозних оцінок результатів діяльності підрозділу для складання бюджетів на прогнозний період. На підприємстві запроваджена схема мотивації за Вайтцманом. Винагорода керівника центра відповідальності складається з:

фіксованої винагороди у розмірі 30 тис. грн;

бонусів за високі показники результативності, що закладені в бюджетах;

бонусів за перевиконання планових показників.

Параметри функції мотивації є заданими: $\alpha_1 = 0,1$; $\alpha' = 0,2$; $\alpha_2 = 0,3$.

За оцінками керівника, центр відповідальності може забезпечити фінансові результати за трьома сценаріями:

оптимістичним – 840 тис. грн;

реалістичним – 720 тис. грн;

песимістичним – 600 тис. грн.

Використовуючи систему Вайтцмана, розрахувати розмір матеріальної винагороди за кожною з альтернатив. Зробити обґрунтовані висновки щодо якості наданої інформації.

Завдання 2. Результати роботи підприємства впродовж двох років надано в табл. 2. Визначте фінансові коефіцієнти, побудуйте дерево прибутку та зробіть висновки щодо діяльності підприємства.

Результати роботи підприємства, тис. грн

Показники	Попередній рік	Поточний рік
Дохід від реалізації продукції (з ПДВ)	120	132
Собівартість реалізації продукції	60	65
Витрати на збут	5	10
Адміністративні витрати	10	20
Інші операційні витрати	5	10
Запаси	5	7,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботу, послуги	1	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0,5
Гроші та їх еквіваленти	10	9
Короткострокова кредиторська заборгованість	12,5	13,5
Довгострокові зобов'язання	15	13

Завдання 3. Дані звіту виробничого підрозділу (центра витрат) підприємства "Зоряна" за попередній місяць подані в табл. 3.

Звіт виробничого підрозділу підприємства "Зоряна"

Показники	Фактично	Бюджет
Обсяг виробництва, т	450	480
Відпрацьовано людино-годин, осіб	6 300	6 000
З/п виробничих робочих, грн	63000	60 000
Премії, грн	5 625	7 875
Відрахування від заробітної плати, грн		
Витрати на технологічне паливо, грн	24 300	26 400
Витрати на матеріали, грн	316350	384 000
Змінні основні виробничі витрати, грн	44 100	42 000
Постійні основні виробничі витрати, грн	27 000	28 500

У виробничому підрозділі працюють 5 бригад по 10 осіб у кожній. Планові витрати часу праці виробничих робочих за тиждень складають 40 годин. Ставка оплати праці за тарифом складає 50 грн/год. За звітний період ставка оплати праці за тарифом не змінювалась. Премія за перевищення обсягу виробництва більше 250 т сплачувалася в розмірі 30 грн/осіб. За кожну додаткову тону.

Витрати технологічного палива заплановані з розрахунку на кожен тону продукції 11 л за ціною 15 грн за літр.

Витрати матеріалів заплановані на кожен тону продукції 2 т за ціною 600 грн за тону. Фактична ціна за тону матеріалів склала 570 грн.

Змінні основні виробничі витрати плануються за ставкою 70 грн на один час трудовитрат. Постійні основні виробничі витрати заплановано виходячи з нормативної кількості годин трудовитрат 6 000 годин у розмірі 71,25 грн/год.

Вам, як контролеру підприємства, необхідно оцінити роботу виробничого підрозділу, визначити недоліки та надати рекомендації щодо роботи цього центру витрат.

Завдання 4. Службою фінансового контролінгу розглядається три варіанти можливого фінансування підприємства, "Галілео": варіант А – підприємство повністю фінансово незалежне; варіант В – 50 % власного капіталу замінюють залученим (на суму 1 000 тис. грн); варіант С – доля залучених коштів складає 75 % в структурі капіталу. Ціна залученого капіталу складає 20 %. Очікуваний операційний прибуток складає 500 тис. грн.

Розрахуйте показники чистого прибутку та рентабельності власного капіталу для трьох аналізованих варіантів. Зробіть висновки про ступінь фінансового ризику акціонерів підприємства.

Завдання 5. Підприємство "Граніт" має філію, яка виробляє продукт найменування "ХХ". Філія є центром відповідальності інвестицій.

За результатами звітного року обсяг продаж склав 100 тис. шт. продукції. Ціна реалізації одиниці продукції складає 12 грн. Змінні витрати виробництва одиниці продукту "ХХ" – 4 грн. Постійні складають 560 тис. грн. Активи філії склали: на кінець попереднього року – 960 тис. грн, на кінець звітного року – 1 040 тис. грн. Середня норма доходності, що застосовується для оцінки вартості капіталу – 14 %.

У наступному році планується, що філія збереже обсяг діяльності звітного року. Крім того, керівництво розглядає пропозицію про прийняття індивідуального заказу на вироблення 160 тис. одиниць продукції за ціною 6 грн за одиницю. Виконання цього заказу потребує додаткових постійних витрат у сумі 80 тис. грн та залучення на початок року додаткових активів на суму 400 тис. грн.

Розрахуйте показники прибутковості продажів, обіговості активів, рентабельність активів та залишкового прибутку філії. Обґрунтуйте можливість рекомендувати керівництву філії прийняти заказ.

Методичні рекомендації до виконання роботи

Згідно зі схемою Вайтцмана, якщо надані агентом прогнозні показники звітності (x') є нижчими, ніж наступні фактичні значення (x), то агент отримує додаткову премію, якщо ж навпаки, то винагорода агента зменшується. Винагорода агента (s), за цим підходом, складається із трьох елементів:

певної фіксованої ставки заробітної плати (S);

змінної частини – премії за високі показники результативності, які він показує у своїх прогнозних звітах $\alpha' \times x'$;

змінної частини за коректність звітності: премія у розмірі $\alpha_1 (x - x')$ – якщо фактичні показники результативності перевищують ті, що наведені у прогнозах;

штраф у розмірі $\alpha_2 (x - x')$ – якщо фактичні показники є меншими за ті, що доповідаються.

Функція мотивації за Вайтцманом описується системою рівнянь:

$$s(x, x') = \begin{cases} S + a' \times x' + a_1(x - x'), & \text{якщо } x > x' \\ S + a' \times x' + a_2(x - x'), & \text{якщо } x \leq x' \end{cases}$$

Для параметра α діє: $0 < \alpha_1 < \alpha' < \alpha_2$.

Витрати на матеріали, які використовуються у виробництві продукту, залежать від ціни матеріалів і від кількості матеріалів. Бо фактична кількість використаних матеріалів, швидше за все, відрізняється від нормативних (бюджетних), а фактичні ціни – від нормативних (бюджетних) цін, то фактичні витрати будуть відрізнятися від нормативних (бюджетних).

Відхилення за ціною матеріалу обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Відхилення за ціною матеріалу} = \left[\begin{array}{cc} \text{Нормативна ціна} & \text{Фактична ціна} \\ & - \end{array} \right] \times \text{Кількість придбаного матеріалу.} \quad (1)$$

Відхилення у використанні матеріалу обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Відхилення у використанні матеріалу} = \left[\begin{array}{l} \text{Нормативна кількість матеріалу для фактичного випуску продукції} \\ \text{Фактична кількість матеріалу} \end{array} \right] - \text{Нормативна ціна матеріалу.} \quad (2)$$

Причинами виникнення відхилення по використанню матеріалу можуть бути недбале ставлення співробітників з матеріалом, закупівля матеріалу низької якості, розкрадання матеріалу, зміна вимог щодо контролю за якістю або методів виробництва.

Загальне відхилення за витратами на матеріал дорівнює сумі відхилення за ціною матеріалу і відхилення у використанні матеріалу.

Загальне відхилення за витратами на матеріал обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Загальне відхилення за витратами на матеріал} = \text{Фактичний випуск продукції} \times \text{Нормативні витрати на матеріал на одиницю продукції} - \text{Фактичні витрати на матеріал.} \quad (3)$$

Відхилення за ставкою заробітної плати обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Відхилення за ставкою заробітної плати} = \left[\begin{array}{l} \text{Нормативна ставка заробітної плати} \\ \text{Фактична ставка заробітної плати} \end{array} \right] - \text{Фактично відпрацьований час.} \quad (4)$$

Відхилення за продуктивністю праці обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Відхилення за продуктивністю праці} = \left[\begin{array}{l} \text{Нормативний робочий час для фактичного випуску продукції} \\ \text{Фактично відпрацьований час} \end{array} \right] - \text{Нормативна ставка заробітної плати.} \quad (5)$$

Причинами виникнення відхилення за продуктивністю праці є матеріали низької якості, складність роботи, погане технічне обслуговування обладнання, використання нового обладнання, зміна виробничих процесів.

Загальне відхилення за трудовитратами обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Загальне відхилення за трудовитратами} = \text{Фактичний випуск продукції} \times \text{Нормативні трудовитрати на одиницю продукції} - \text{Фактичні трудовитрати.} \quad (6)$$

Відхилення змінних накладних витрат за витратами обчислюється за такою формулою:

$$\text{Відхилення змінних накладних витрат за витратами} = \text{Кошторисні змінні накладні витрати на обсяг фактичного введення ресурсів} - \text{Фактичні змінні виробничі накладні витрати.} \quad (7)$$

Величина відхилення змінних накладних витрат за витратами залежить від ефективності використання таких складових, як електрика, технічне обслуговування, непрямі матеріальні витрати тощо.

Відхилення змінних накладних витрат з ефективності обчислюється за такою формулою:

$$\text{Відхилення змінних накладних витрат з ефективності} = \left[\text{Нормативний час за вихідним ресурсом} - \text{Фактичний час за вихідним ресурсом} \right] \times \text{Ставка змінних накладних витрат.} \quad (8)$$

Загальне відхилення по змінним накладним витратам обчислюється за такою формулою:

$$\text{Загальне відхилення по змінним накладним витратам} = \text{Фактичний обсяг виробництва} \times \text{Нормативна ставка змінних накладних витрат на одиницю продукції} - \text{Фактичні змінні накладні витрати.} \quad (9)$$

Відхилення за постійними накладними витратами обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Відхилення за постійними накладними витратам} = \text{Кошторисні постійні накладні витрати} - \text{Фактичні постійні накладні витрати.} \quad (10)$$

Загальне відхилення за маржею реалізації – це різниця між фактичною прибутком і кошторисної прибутком. Відхилення з реалізації продукції виникають через зміни цін реалізації і обсягу продажів.

Відхилення за ціною реалізації обчислюється за такою формулою:

$$\text{Відхилення за ціною реалізації} = \left[\begin{array}{cc} \text{Фактична маржа вкладу в прибуток на одиницю продукції} & - & \text{Нормативна маржа вкладу в прибуток на одиницю продукції} \end{array} \right] \times \text{Фактичний обсяг продажів} \quad (11)$$

Відхилення за обсягом продажів обчислюється за такою формулою:

$$\text{Відхилення за обсягом продажів} = \left[\begin{array}{cc} \text{Фактичний обсяг продаж} & - & \text{Кошторисний обсяг продаж} \end{array} \right] \times \text{Нормативна маржа вкладу в прибуток на одиницю продукції.} \quad (12)$$

Практичне завдання "Внутрішнє трансфертне ціноутворення"

Завдання 1. Фірма виробляє десертні вина. На 1 липня незавершене виробництво склало 12 750 од. (1 од. = 1 кг). Усю вихідну сировину (виноград різних сортів) було відпущено у виробництво, завершеність за доданими витратами досягла 30 %.

Матеріальні витрати в незавершеному виробництві склали 5 378 грн, додані витрати – 4 126 грн. У липні у виробництво було відпущено виноград у таких кількостях: "Ізабелла" 70,5 т за ціною 2,68 грн/кг; "Лідія" 67,8 т за ціною 0,49 грн/кг; "Дамські пальчики" 45,6 т за ціною 0,56 грн/кг. Прямі трудові витрати склали 23 060 грн за місяць, загальновиробничі витрати списувалися за нормою 160 % від прямих трудових витрат.

На 1 серпня в незавершеному виробництві залишалось 10,2 т незакінченої продукції. Усю сировину було відпущено у виробництво, завершеність за доданими витратами склала 50 %.

Необхідно:

1. Використовуючи метод ФІФО, розрахувати собівартість 1 л (кг) вина, оцінити за фактичною собівартістю всю готову продукцію і залишок незавершеного виробництва на 1 серпня.

2. Скласти схему облікових записів на бухгалтерських рахунках.

Очікується, що наступного року обсяг виробництва залишиться без змін, проте у зв'язку з інфляцією витрати зростуть на 10 %. Постійні і змінні загальновиробничі витрати розподіляються в пропорції 1 : 2. Вихід продукції складе 80 % обсягу переробленої сировини. Керівництво підприємства розраховує на рентабельність виробництва в 25 %.

3. Встановити, які чинники необхідно розглянути для встановлення ціни на десертне вино в майбутньому році.

4. Надати аргументовані рекомендації керівництву підприємства щодо можливого діапазону ціни в майбутньому році. Визначити ціну, яка забезпечить беззбитковість виробництва.

Завдання 2. Цех напівфабрикатів виробляє продукцію, яка використовується цехом готової продукції.

Витрати на виробництво напівфабрикатів, грн: прямі матеріали – 10; прямі витрати праці – 2; змінні накладні витрати – 3; постійні накладні витрати (при фактичному обсязі 200,0 тис. од.) – 5; загальна вартість – 20.

Інші витрати, понесені цехом – постійні адміністративні витрати та витрати на збут 500,0 тис. грн. Змінні витрати продажі – 1,0 грн. Напівфабрикати зазвичай продаються на ринку за ціною від 28 до 30 грн.

Нині продає свою продукцію зовнішнім споживачам за 29 грн. Він здатний виробляти 200,0 тис. од. на рік, однак через слабку організацію протягом майбутнього року буде продано тільки 150,0 тис. од. Змінних витрат на збут можна уникнути, якщо продукція цеху продається всередині підприємства. Цех купує такі самі напівфабрикати у зовнішнього постачальника за 28 грн. Це передбачає використання 50,0 тис. од. протягом майбутнього року. Менеджер цеху запропонував купити 50,0 тис. од. в цеху по 18 грн.

Необхідно:

1. Визначити мінімальну трансфертну ціну, яку міг би прийняти цех.

2. Визначити максимальну трансфертну ціну, на яку менеджер цеху міг би погодитися.

3. Чи відбудеться внутрішній трансферт? Чому так або чому ні? Якщо ви були б менеджером цеху, ви б продали 50,0 тис. од. по 18 грн? Поясніть.

4. Припустимо, що середні операційні активи цеху – 10 млн грн. Обчисліть на майбутній рік, припускаючи, що 50,0 тис. од. передаються до цеху В по 21 грн кожен.

Завдання 3. Підрозділ зазвичай купує продукцію підрозділу тієї самої компанії. Його менеджеру стало відомо, що підрозділ збільшує свою ціну до 110,0 грн за од. У результаті менеджер підрозділу вирішив придбати необхідні деталі у зовнішнього постачальника за ціною 100,0 (на 10 грн менше, ніж це коштувало б, якщо купувати в підрозділу за новою ціною). Менеджер підрозділу пояснив, що причиною зростання цін є інфляція і що втрата частини продукції, яка зазвичай передавалася підрозділу, зашкодить роботі підрозділу, а також прибутку підприємства в цілому. Менеджер підрозділу вважає, що компанія в цілому виграє від продажу деталей до підрозділу.

Відомі такі дані про взаємодію підрозділів компанії (за рік): обсяг деталей, що купуються – 1 000 од.; витрати підрозділу В у розрахунку на од., грн: змінні – 95,0, постійні – 10,0.

Необхідно:

1. Визначити, чи буде корисно компанії в цілому, якщо підрозділ купуватиме деталі в зовнішнього постачальника по 100 грн за од.

2. Припустимо, що немає альтернативних можливостей використання потужностей підрозділу. Розрахувати, яким буде результат, якщо зовнішня відпускна ціна зменшується на 8,0 грн за од., за умови, що потужності підрозділу не використовуються.

3. Визначити, чи буде підрозділ продовжувати купувати ззовні, якщо потужності підрозділу дають можливість запустити у виробництво іншу продукцію, що дозволяє заощаджувати на витратах 14,5 тис. грн на рік.

Методичні рекомендації до виконання роботи

Трансферна ціна – ціна, яка встановлюється на продукти та послуги, вироблені всередині транснаціональних корпорацій, або між залежними підприємствами, або структурними підрозділами підприємства (однієї юридичної особи), і є предметом внутрішньофірмових товарообмінних операцій. Це ціна, за якою один центр відповідальності передає свою продукцію або послугу іншому центру відповідальності.

Література: основна [2 – 6], додаткова [11; 12; 18; 24; 25; 30; 33; 34].

Тема 4. Контролінг управління витратами в системі фінансового управління підприємством підприємством

Практичне завдання "Аналіз та оцінка витрат підприємства"

Завдання 1. Підприємство займається виробництвом і реалізацією одного виду продукції з оптовою ціною за одиницю 1 500 грн та змінними витратами на одиницю 1 000 грн.

Необхідно розрахувати точку беззбитковості у разі, якщо величина постійних витрат становить 50 000, 150 000 та 250 000 грн. Який обсяг реалізації необхідно забезпечити, щоб отримати прибуток у розмірі 300 000 грн?

Визначити, яким має бути обсяг реалізації, щоб забезпечити мінімальний розмір річного прибутку в першому плановому періоді на рівні 250 000 грн, а в другому та третьому – зростання прибутку на 10 % щорічно? Під час розрахунку слід врахувати, що постійні витрати звітного року дорівнюють 150 000 грн. У наступні три роки прогнозується зростання змінних витрат на одиницю продукції – на 5 % щорічно.

Завдання 2. Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ "Люкс" надано в табл. 4.

Таблиця 4

Вихідні дані за результатами фінансово-господарської діяльності

Найменування показника	Значення
Виробнича потужність, шт.	2 600
Кількість виробів, шт.	2 600
Змінні витрати на одиницю, грн	180
Сукупні змінні витрати (на весь обсяг), грн	23 400
Сукупні постійні витрати, грн	390
Загальні витрати на одиницю продукції, грн	210
Сукупні загальні витрати, грн	27 300
Ціна реалізації, грн	290
Виручка від реалізації, грн	37 700

Необхідно: визначити критичну точку обсягу (виробництва продаж); визначити обсяг виробництва при рентабельності 56 грн на одиницю виробу; визначте можливість підвищення рівня рентабельності продаж

до 30 %; визначте рівень прибутку в разі збільшення обсягу виробництва на 20 %; визначте рівень прибутку в разі збільшення адміністративних витрат на 10 % для незмінного обсягу виробництва.

Завдання 3. ТОВ "Марія" виробляє дитячі м'які іграшки. Оптова ціна однієї іграшки 15 грн. Змінні витрати в собівартості одиниці виробу 5,6 грн. Виробнича потужність підприємства за зазначеним виробом складає 5 000 од./рік. Постійні витрати підприємства за рік складають 60 тис. грн.

Визначте:

- 1) кількість виробів, які необхідно реалізувати для отримання 100 тис. грн прибутку;
- 2) прибуток від реалізації виробу, який можна отримати в разі зниження постійних витрат підприємства на 30 000 грн за рік та змінних витрат у собівартості одиниці виробу на 15 %;
- 3) оптову ціну виробу для отримання прибутку в розмірі 110 тис. грн і в разі реалізації 9 500 од. виробів;
- 4) додаткову кількість реалізації виробу у зв'язку зі збільшенням постійних витрат на оренду приміщення в розмірі 94 тис. грн на рік;
- 5) прибуток у разі реалізації кількості виробів, який дорівнює виробничій потужності підприємства і під час збільшення постійних витрат на суму 94 тис. грн.

Завдання 4. На основі даних табл. 5 провести ABC- та XYZ-аналіз асортименту молочної продукції Молокозаводу та зробити висновки щодо доцільності формування запасів окремих товарів. Виробництво товарів у першому кварталі року складає 20 % загальної кількості, у другому – 30 %, у третьому – 35 %, у четвертому – 15 %.

Таблиця 5

ABC-аналіз асортиментної продукції молочної продукції

Назва товару	Вартість 1л, грн	Річний обсяг продаж, л
Молоко свіже	14	5 000
Молоко пряжене	18	1 845
Кефір	16	2 869
Ряжанка	18	1400
Йогурт	17	1 340
Сметана	15	1 800
Сироватка	14	592
Кисломолочний газований напій	20	567

Завдання 5. Вам, як контролеру підприємства, необхідно оцінити доцільність вкладання коштів в акції інших підприємств на основі даних табл. 6 та надати рекомендації що до даного питання.

Таблиця 6

Вихідні дані

Показник	Акції АТ "Дом"	Акції АТ "Авітекс"	Акції АТ "Гермес"
Очікувана рентабельність інвестицій, %	9	12	15
Середнє квадратичне (стандартне) відхилення рентабельності інвестицій, %	7	10	12
Коефіцієнт кореляції між нормою доходності планових інвестицій та середньою нормою доходності по ринку в цілому	0,7	0,9	0,8
Середньоквадратичне відхилення рентабельності інвестицій по ринку в цілому, %	6	6	6
Бета-коефіцієнт	0,8	1,1	1,8
Середня доходність диверсифікованого портфеля інвестицій, %	18	18	18
Безризикова процентна ставка на ринку капіталів, %	10	10	10

Завдання 6. На основі звітності самостійно обраного промислового підприємства проаналізувати витрати підприємства за даними про діяльність підприємства; визначити відносні показники витрат підприємства, а саме: частку витрат у вартості продукції, частку собівартості у виторгу від реалізації продукції, частку матеріальних витрат у собівартості продукції, частку адміністративних витрат у виторгу від реалізації продукції; частку витрат на збут у виторгу від реалізації продукції; частку фінансових витрат у виторгу від реалізації продукції та зробити відповідні висновки.

Дослідити тенденції зміни зазначених показників та їх вплив на формування прибутку підприємства.

Зробити висновки щодо динаміки загального обсягу витрат та доходів, які вплинули на ці зміни.

Методичні рекомендації до виконання роботи

У процесі CVP-аналізу розраховується точка беззбитковості, поріг рентабельності – точка, у якій виручка від реалізації продукції дорівнює постійним та змінним витратам на її виробництво і реалізацію.

Алгоритм розрахунку точки беззбитковості впливає із такої базової рівності:

$$\begin{aligned} & \text{Обсяг реалізації (OP)} \times \text{Ціна за одиницю (p)} = \\ & = \text{Постійні витрати (F)} + \text{Змінні витрати (v)} \times \text{OP}. \end{aligned} \quad (13)$$

Враховуючи зазначену рівність, обсяг реалізації у точці беззбитковості, можна визначити за такою формулою:

$$OP = F / (p - v). \quad (14)$$

Обсяг реалізації, який необхідний для забезпечення планового рівня прибутку розраховується як:

$$B = F / (1 - v/p). \quad (15)$$

ABC-аналіз являє собою ранжування товарів за певними ознаками. З його допомогою вдається визначити найбільш пріоритетні товарні позиції та позиції, від закупівлі яких можна взагалі відмовитися. Ідея ABC-аналізу базується на методі Парето, який щодо до сфери продажів стверджує, що 20 % товарів приносять магазину 80 % прибутку, а 80 % покупців задовольняються 20 % асортименту. Зауважимо, що співвідношення 20/80 зустрічається найчастіше, але не є обов'язковим. Цілком можливо, що за результатами аналізу воно складе 30/70 або 10/90. Метою проведення аналізу є розподіл товарів за групами. Класична методика ABC-аналізу передбачає наявність трьох груп: А, В і С:

А – товари, продаж яких приносить магазину 80 % виручки;

В – товари, продаж яких приносить магазину 15 % виручки;

С – товари, продаж яких приносить магазину 5 % виручки.

Результати розрахунку ABC-аналіз доцільно надати в табл. 7 та 8.

Таблиця 7

ABC-аналіз

№	Назва товару	Річний обсяг продажів, л	Річний обсяг продажів (дохід), грн	Питома вага від загального продажу		Група продукції
				кількісна	вартісна	
	Разом					

Розподіл товарів за категоріями

Категорія	Вид товару (№)	Кількісна питома вага	Вартісна питома вага, %
A			
B			
C			

Проведення XYZ-аналізу являє чітку картину попиту на кожну товарну позицію. З його допомогою можна виявити найбільш популярні товари та товари, які з певних причин не користуються попитом постійно. Результати XYZ-аналізу дозволяють оптимізувати складські запаси. XYZ-аналіз передбачає поділ товарів на три групи:

група X – товари, попит на які стабільний. Коефіцієнт варіації таких товарів становить до 10 %;

група Y – товари, попит на які дещо коливається. Коефіцієнт варіації таких товарів становить від 10 % до 25 %;

група Z – товари, попит на який спрогнозувати практично неможливо. Коефіцієнт варіації таких товарів становить понад 25 %.

Проведення XYZ-аналізу доцільно проводити за рік з розбивкою по кварталах, використовуючи формулу:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}; \quad (16)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}; \quad (17)$$

$$\bar{x} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}}, \quad (18)$$

де x_i – значення параметру по об'єкту оцінювання за i -й період;

\bar{x} – середнє значення параметра за об'єктом оцінювання;

n – кількість періодів.

Для оцінювання доцільності вкладання коштів в акції підприємств доцільно скористатися моделлю оцінювання капітальних активів (САРМ):

$$\text{САРМ (RA)} = i + (\text{RM} - i) \times bA, \quad (19)$$

де САРМ (RA) – очікувана інвестором рентабельність капітальних активів за умови ринкової рівноваги;

i – безризикова процентна ставка на ринку капіталів;

RM – середня дохідність диверсифікованого портфеля інвестицій, %;

bA – бета-коефіцієнт.

Правило ухвалення інвестиційних рішень згідно з САРМ має такий вигляд: слід вкладати кошти в ті інвестиції, прогнозована рентабельність яких є вищою, ніж рівноважна рентабельність, розрахована за САРМ. У разі наявності багатьох альтернатив слід віддати перевагу тим, рентабельність яких істотно відрізняється від рівноважної в бік збільшення.

Література: основна [1; 2; 3; 5], додаткова [14; 16; 19; 25; 29; 33; 34; 39].

Тема 5. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу

Практичне завдання "Формування прогнозних показників діяльності підприємства"

Завдання 1. Олеся Ткаченко – новий керівник служби управління витратами підприємства "Суперстиль", яке спеціалізується на пошитті одягу. Підприємство має декілька філій у різних областях України. Кожну філію очолює керівник, який може управляти філією як окремим підприємством.

Серед підлеглих Олесі багато талановитих фахівців, один з них – Богдан Маркевич – очолює нещодавно створену групу аналізу результатів діяльності філій. Богдан і його колеги готують для керівника підприємства "Суперстиль" щомісячні звіти про результати роботи кожної філії. У цих звітах детально аналізують відхилення фактичних від бюджетних сум доходів і витрат та фінансових результатів кожної філії. За кожним працівником відділу Богдана закріплено одну філію. Фахівці вивчають результати діяльності філій і готують звіти.

Через декілька тижнів після створення відділу Богдана Маркевича до кабінету Олесі Ткаченко буквально увірвався Іван Кравчук – керівник філії, що міститься у м. Червонограді. Далі наводяться основні моменти його скарги: "Ваші співробітники намагаються відібрати в мене частину моїх обов'язків. Вони приходять, втручаються, куди не треба, задають багато запитань і відбирають у нас значну частину робочого часу. Аналізувати і пояснювати діяльність мого підрозділу керівникові підприємства – це моя особиста справа, а не ваших детективів. Якщо ви не припините намагання відібрати у мене мої обов'язки, я буду звертатися до директора підприємства".

Необхідно:

1. З'ясувати, які події могли зумовити таку поведінку Івана Кравчука?
2. Як керівник служби управління витратами – що Ви відповіли б на претензії Івана Кравчука?
3. До яких альтернативних дій може вдаватися Олеся Ткаченко, щоб поліпшити майбутні відносини з керівниками філій?

Практичне завдання "Складання бюджетів на підприємстві"

Завдання 2. Вихідні дані для розроблення бюджету швейного підприємства подано в табл. 9 – 15.

Таблиця 9

Дані про ціну виробничих ресурсів

Виробничі ресурси	Одиниці виміру	Ціна за од., грн
Основні матеріали:		
тканина А	м ²	45,0
тканина Б	м ²	20,0
Основна заробітна плата робітників	1 люд.-год.	8,0

Таблиця 10

Дані про витрати праці та основних матеріалів на виготовлення одиниці продукції

Показники	Виріб 1	Виріб 2
Витрати матеріалів, м ²		
тканина А	2,5	3,0
тканина Б	1,0	1,5
Витрати праці на одиницю готової продукції, люд.-год.	10	15

Таблиця 11

Дані про планові обсяги і ціну реалізації продукції

Показники	Готова продукція	
	виріб 1	виріб 2
Очікуваний обсяг реалізації продукції на рік, одиниць	5 120	1 120
Ціна одиниці, грн	450,0	500,0

Таблиця 12

Дані про очікувані обсяги запасів готової продукції і незавершеного виробництва на плановий період

Показники	Готова продукція	
	виріб 1	виріб 2
Запаси готової продукції на кінець року, одиниць	112	170
Запаси готової продукції на початок року, одиниць	80	60
Запаси готової продукції на початок року, грн	16 000	18 000
Залишки незавершеного виробництва на початок року (з готовністю виробів 50 %), одиниць	20	30
Залишки незавершеного виробництва на початок року, грн	2 345,2	4 770,5
Залишки незавершеного виробництва на кінець року (з готовністю виробів 50 %), одиниць	26	24

Таблиця 13

Дані про очікувані обсяги запасів матеріалів на плановий період

Показники	Матеріали	
	тканина А	тканина Б
Запаси на початок року, м ²	40	60
Запаси на кінець року, м ²	45	50

Таблиця 14

**Дані для складання бюджету загальнопромислових витрат, грн
(на 100 000 люд.-год. роботи робітників)**

Показники	Сума, грн
1	2
1. Допоміжні матеріали (змінна частина)	30 000
2. Непряма заробітна плата (змінна частина)	70 000

1	2
3. Інші витрати (змінна частина)	25 000
4. Витрати електроенергії (змінна частина)	8 000
5. Витрати на обслуговування електроенергії (змінна частина)	20 000
6. Амортизація обладнання (змінна частина)	21 000
7. Витрати на пожежну і сторожову охорону виробничого приміщення (постійна частина)	4 000
8. Страхування виробничого майна (постійна частина)	500
9. Заробітна плата цехового персоналу (постійна частина)	16 000
10. Витрати електроенергії (постійна частина)	1 000
11. Обслуговування обладнання (постійна частина)	4 500

Таблиця 15

Дані про фактичну суму адміністративних витрат та витрат на збут
(на 100 000 люд.-год. роботи робітників)

Показники	Сума, грн
1. Витрати на відрядження адміністративного персоналу підприємства (постійна частина)	5 000
2. Витрати на рекламу (постійна частина)	3 000
3. Заробітна плата працівників відділу збуту (постійна частина)	10 000
4. Витрати на транспортування готової продукції (змінна частина)	5 000
5. Заробітна плата адміністративного персоналу підприємства (постійна частина)	20 000
6. Витрати на канцтовари для бухгалтерії (постійна частина)	1 000
7. Амортизація офісного обладнання (постійна частина)	5 000
8. Інші адміністративні витрати (змінна частина)	5 000

На підставі вихідних даних необхідно розробити бюджети: реалізації продукції; виробництва продукції; матеріальних витрат; закупівлі матеріалів; робочого часу і витрат на оплату праці; загальновиробничих витрат; витрат на виробництво продукції; собівартості готової та реалізованої продукції; запасів основних матеріалів і готової продукції на кінець бюджетного періоду; адміністративних витрат і витрат на збут; фінансових результатів.

Методичні рекомендації

Формування бюджетів рекомендовано здійснювати в наступному порядку.

Першим формують бюджет реалізації продукції (табл. 16).

Таблиця 16

Бюджет реалізації продукції на плановий рік

Види продукції	Очікуваний обсяг реалізації, шт.	Ціна одиниці продукції, грн	Дохід від реалізації продукції, грн
Виріб 1			
Виріб 2			
Разом			

Програма збуту (реалізації) містить дані про кількість одиниць виробів, які підприємство планує продати, та планову ціну їхньої реалізації (табл. 17). У програмі обчислюють прогнозне значення сукупного доходу підприємства, на основі якого визначають обсяги грошових надходжень від погашення дебіторської заборгованості в плановому періоді. Програма збуту є основою для розроблення бюджету виробництва продукції.

Таблиця 17

Бюджет виробництва продукції

Показники	Виріб 1	Виріб 2
1. Плановий обсяг реалізації продукції, шт.		
2. Залишки готової продукції на кінець року, шт.		
3. Загальна потреба у výroбах, шт. (р.1 + р.2)		
4. Залишки готової продукції на початок року, шт.		
5. Обсяги виробництва готової продукції (виробнича програма), шт. (р.3 – р.4)		
6. Кількість еквівалентних одиниць готової продукції в незавершеному виробництві на початок року		
7. Кількість еквівалентних одиниць готової продукції в незавершеному виробництві на кінець року		
8. Разом плановий обсяг виробництва еквівалентних одиниць готової продукції з врахуванням залишків незавершеного виробництва (5 – 7 + 8)		

На основі бюджету виробництва продукції у натуральних одиницях виміру складають бюджети витрат на виробництво продукції (табл. 18 – 20).

Бюджет матеріальних витрат на виготовлення продукції

Показники	Потреба в матеріалах	
	тканина А	тканина Б
1. Витрати матеріалу на виріб 1, м ²		
2. Витрати матеріалу на виріб 2, м ²		
3. Разом витрат за кожним видом матеріалу, м ²		
4. Ціна м ² матеріалу, грн		
5. Загальна вартість витрат матеріалів, грн		
6. Разом матеріальних витрат, грн		

Таблиця 19

Бюджет закупівлі матеріалів

Показники	Тканина А	Тканина Б
1. Загальна потреба в основних матеріалах, м ²		
2. Заплановані залишки матеріалів на кінець періоду, м ²		
3. Заплановані залишки матеріалів на початок періоду, м ²		
4. Обсяг придбання матеріалів, м ² (1 + 2 – 3)		
5. Ціна за 1 м ² матеріалу, грн		
6. Вартість придбання матеріалів, грн (4 × 5)		
7. Разом витрат на придбання матеріалів, грн		

Таблиця 20

Бюджет робочого часу і витрат на оплату праці

Показники	Вироблено од. продукції, шт.	Витрати праці на один виріб, люд.-год.	Разом люд.-год.	Зарплата на 1 люд.-год.	Витрати на оплату праці разом, грн
Виріб 1					
Виріб 2					
Разом					

Бюджет загальноновиробничих витрат (табл. 21) складають на основі даних за попередній звітний період та очікуваних змін у плановому періоді.

На основі виконаних розрахунків складають бюджет витрат на виробництво продукції (табл. 22).

Використовуючи вихідні дані про прямі матеріальні витрати та прямі витрати на оплату праці на один виріб, а також ставку розподілу загальноновиробничих витрат, складають калькуляцію виробничої собівартості одиниці продукції (табл. 23).

Бюджет загальнови­робничих витрат

Показники	Витрати на 1 люд.-год. роботи робітників, грн	Витрати на планову кількість годин роботи робітників, грн
1. Допоміжні матеріали		
2. Непряма заробітна плата		
3. Інші витрати		
4. Витрати електроенергії (змінна частина)		
5. Витрати на обслуговування обладнання (змінна частина)		
6. Сума змінних накладних витрат		
7. Амортизація обладнання		
8. Витрати на пожежну і сторожову охорону виробничого приміщення		
9. Страхування виробничого приміщення		
10. Заробітна плата цехового персоналу		
11. Витрати електроенергії (постійна частина)		
12. Обслуговування обладнання (постійна частина)		
13. Сума постійних витрат		
14. Разом загальнови­робничих витрат		

Бюджет витрат на виробництво продукції за окремими її видами

Статті витрат	Витрати на од. продукції		Разом витрат на виробництво готової продукції			
			виріб 1		виріб 2	
	виріб 1	виріб 2	кількість	сума	кількість	сума
1	2	3	4	5	6	7
1. Основні матеріали, зокрема тканина А: м ² грн тканина Б: м ² грн						
2. Витрати на оплату праці: люд.-год. грн						
3. Загальнови­робничі витрати, грн *						

1	2	3	4	5	6	7
4. Разом бюджетна сума виробничих витрат, грн						

* Загальновиробничі витрати пропонується розподіляти між окремими видами готової продукції пропорційно до прямих витрат на оплату праці.

Таблиця 23

Калькуляція собівартості одиниці продукції

Статті витрат	Одиниця виміру	Кількість		Ціна одиниці, грн	Разом витрат, грн	
		виріб 1	виріб 2		виріб 1	виріб 2
Основні матеріали, зокрема: Тканина А Тканина Б	м ² м ²					
Витрати на оплату праці	люд.-год.					
Загальновиробничі витрати	грн					
Разом						

На основі вихідних даних та розрахованих показників складається бюджет запасів основних матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції на кінець бюджетного періоду (табл. 24).

Таблиця 24

Бюджет запасів основних матеріалів, незавершеного виробництва і готової продукції на кінець бюджетного періоду

Види запасів	Одиниця виміру	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Загальна сума, грн
Основні матеріали: Тканина А Тканина Б	м ² м ²			
Разом запасів матеріалів		–	–	
Незавершене виробництво: Виріб 1 Виріб 2	грн грн			
Разом залишок незавершеного виробництва		–	–	
Готова продукція: Виріб 1 Виріб 2	од. од.			
Разом запасів готової продукції		–	–	

Наступним формується бюджет собівартості готової та реалізованої продукції підприємства (табл. 25).

Таблиця 25

Бюджет собівартості готової та реалізованої продукції підприємства (за методом FIFO)

Показники	Виріб 1	Виріб 2	Разом
1. Залишки незавершеного виробництва на початок року, грн			
2. Витрати на виробництво продукції за бюджетний період, грн			
3. Залишки незавершеного виробництва на кінець року, грн			
4. Собівартість виготовленої (товарної) продукції за бюджетний період, грн			
5. Залишки готової продукції на початок бюджетного періоду, грн			
6. Залишки готової продукції на кінець бюджетного періоду, грн			
7. Собівартість реалізованої продукції, грн			

Далі, використовуючи вихідні дані, складають бюджет адміністративних витрат і витрат на збут (табл. 26).

Таблиця 26

Бюджет адміністративних витрат і витрат на збут

Показники	Витрати на 1 люд.-год. робочого часу, грн	Витрати на планову кількість годин роботи робітників, грн
1. Витрати на відрядження адміністративного персоналу підприємства		
2. Витрати на рекламу (постійна частина)		
3. Заробітна плата робітникам відділу збуту (постійна частина)		
4. Витрати на транспортування готової продукції (змінна частина)		
5. Заробітна плата адміністративного персоналу підприємства (постійна частина)		
6. Витрати на канцтовари для бухгалтерії (постійна частина)		
7. Амортизація офісного обладнання (постійна частина)		
8. Інші адміністративні витрати (змінна частина)		
Разом		

На основі розрахунків складають бюджет фінансових результатів підприємства (табл. 27).

Таблиця 27

Бюджет фінансових результатів

Показники	Сума, грн
1. Плановий дохід від реалізації продукції, грн	
2. Собівартість реалізованої продукції, грн	
3. Валовий прибуток (збиток), грн	
4. Операційні витрати, грн	
5. Фінансовий результат від операційної діяльності, грн	
6. Чистий прибуток (збиток), грн	

Окрім бюджету фінансових результатів, підприємства можуть розробляти бюджет руху грошових коштів та бюджетний баланс.

Література: основна [2; 3], додаткова [10; 31; 36; 37].

Тема 6. Фінансова діагностика в системі контролінгу

Практичне завдання "Фінансова діагностика підприємства"

Завдання 1. Підприємство "Еліта" виготовляє три види чохлаів для мобільних телефонів: силіконові, кожані, зі шкірозамінника. Відділ продаж підприємства контролює всі питання, пов'язані зі збутом продукції та відокремлено в його організаційній структурі в центр доходів.

Бюджет продаж на поточний рік включає такі дані (табл. 28).

Таблиця 28

Дані про бюджетний дохід, грн

Показник	Силіконові	Кожані	Зі шкірозамінника
Дохід від продаж	750 000	1 880 000	770 000
Ціна за одиницю	30	94	72

Фактичний загальний дохід від продаж подано в табл. 29.

Ви є фінансовим контролером підприємства. До ваших функцій входить контроль відхилень від бюджетних показників всіх центрів відповідальності.

Дані про фактичний дохід від реалізації, грн

Показник	Силіконові	Кожані	Зі шкірозамінника
Дохід від продаж	756 000	1 710 000	768 000
Ціна за одиницю	28	95	24

Розрахуйте відхилення фактичного доходу від бюджетного та надайте оцінку ефективності роботи відділу продаж як центру доходів.

Проведіть оцінювання впливу чинників ціни, обсягу реалізації, в тому числі комбінації і кількості продажу продукції даного підприємства на суму відхилень від бюджетного доходу. Складіть пояснювальну записку для керівництва підприємства.

Розробіть найбільш, на вашу думку, зручну та інформативну форму звіту про виконання бюджетних показників для цього центру та подайте в ній отримані результати.

Завдання 2. Цех кондитерського підприємства виробляє і реалізує два види цукерок "Бджілка" та "Барвінок".

Бюджет прибутків та звіт прибутків цеху за місяць кондитерського цеху подано в табл. 30 – 31.

Дані бюджету прибутку кондитерського цеху за місяць

Показник	Вироби		Усього
	Бджілка	Барвінок	
1. Обсяг продаж, од.	7 500	7 000	14 500
2. Ціна за одиницю, грн	25	25	
3. Дохід від продажу, грн	187 500	175 000	362 500
4. Змінні витрати, грн			
виробничі	90 000	70 000	160 000
інші операційні	30 000	28 000	58 000
Усього	120 000	98 000	218 000
5. Маржинальний дохід, грн			
загальний	67 500	77 000	144 500
на одиницю продукції	9	11	9,97
відсоток, %	36	44	39,9
6. Постійні витрати, грн			
виробничі			50 000
інші операційні			60 500
Усього			110 500
7. Операційний прибуток			34 000

Звіт про прибутки та збитки кондитерського цеху за місяць

Показник	Вироби		Усього
	Бджілка	Барвінок	
1. Обсяг продаж, од.	6 000	8 000	14 000
2. Ціна за одиницю, грн	30	20	
3. Дохід від продажу, грн	180000	160 000	340 000
4. Змінні витрати, грн			
виробничі	75 600	76 000	151 600
інші операційні	23 200	30 000	53 200
Усього	98 800	106 000	204 800
5. Маржинальний дохід, грн			
загальний	81 200	54 000	135 200
на одиницю продукції	13,53	6,75	9,66
відсоток, %	45,1	33,8	39,8
6. Постійні витрати, грн			
виробничі			44000
інші операційні			68 000
усього			112 000
7. Операційний прибуток			23 200

Також, за даними маркетингової служби, фактична доля ринку цукерок аналізованого цеху складає 7 %, а запланована – 10 %.

Ви є контролером підприємства. Вам необхідно:

- 1) скласти гнучкий бюджет прибутку кондитерського цеху;
- 2) провести аналіз відхилень фактичного прибутку від бюджетного за рахунок ефективності роботи центру відповідальності за формою, поданою в табл. 32, визначити вплив чинників обсягу, ціни і витрат; на суму відхилень.

Таблиця 32

Форма для проведення аналізу відхилень прибутку
(у форматі маржинального аналізу)

Показник	Статичний бюджет	Відхилення за рахунок обсягу	Гнучкий бюджет за плановою ціною	Відхилення за рахунок ціни	Гнучкий бюджет за фактичною ціною	Відхилення за рахунок витрат	Фактичні результати
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від продаж, грн							
Змінні витрати, грн							

1	2	3	4	5	6	7	8
виробничі							
інші операційні							
Маржинальний дохід, грн							
Постійні витрати, грн							
виробничі							
інші операційні							
Операційний прибуток							

3) провести аналіз відхилень за видами продукції за рахунок факторів обсягу, ціни, питомих змінних витрат, питомого маржинального доходу, кількості продаж, асортименту, розміру та долі ринку;

4) дати оцінку роботи кондитерського цеху як центру прибутку.

Завдання 3. Філіал ПАТ "Пролінг" виробляє і реалізує два види виробів "А" і "В". Звіт про прибутки філіалу за квітень місяць подано в табл. 33.

Таблиця 33

Звіт про прибутки філіалу за квітень

Показник	Вироби		Усього
	А	В	
1. Обсяг продаж, од.	46 500	43 500	
2. Ціна за одиницю, грн	52	54	
3. Змінні витрати, грн			
виробничі	1 345 000	1 610 000	
інші операційні	120 900	117 450	
4. Постійні витрати, грн			
виробничі			592 000
інші операційні			833 000

Сегментний бюджет прибутку подано в табл. 34.

Таблиця 34

Бюджет прибутку філіалу за квітень

Показник	Вироби		Усього
	А	В	
1	2	3	4
1. Обсяг продаж, од.	48 000	42 500	
2. Ціна за одиницю, грн	50	74	

1	2	3	4
3. Дохід від продаж, грн			
4. Змінні витрати, грн			
виробничі	1 296 000	1 581 000	
інші операційні	120 000	157 250	
Всього			
5. Маржинальний дохід, грн			
загальний			
на одиницю продукції			
Відсоток, %			
6. Постійні витрати, грн			
виробничі			600 000
інші операційні			810 000
Всього			
7. Операційний прибуток			

Складіть гнучкий сегментний бюджет прибутку філії. Визначте вплив чинників на відхилення фактичного прибутку від бюджетного.

Дайте оцінку роботи даного центру відповідальності.

Які показники, на вашу думку, слід використовувати для контролю та стимулювання роботи?

Завдання 4. Ви є фінансовим контролером компанії "Музичний мир", що займається реалізацією музичних інструментів. У складі компанії працює два магазини "Орфей" та "Садко", що є центрами прибутків.

Звіт про прибутки компанії за поточний квартал подано в табл. 35. Склад операційних витрат компанії за статтями подано в табл. 36.

Таблиця 35

Звіт про прибутки компанії за квартал

Стаття	"Орфей"	"Садко"	Усього
Чистий дохід від продаж	720 000	550 000	1 270 000
Собівартість реалізованих товарів	590 000	360 000	950 000
Валовий прибуток	130 000	190 000	320 000
Операційні витрати			250 000
Операційний прибуток			70 000
Податок на прибуток			17 500
Чистий прибуток			52 500

Склад операційних витрат компанії

Стаття	"Орфей"	"Садко"	Усього
Прямі витрати:			
заробітна плата	35 000	25 000	60 000
відрахування від заробітної плати	14 000	10 000	24 000
реклама	9 000	7 000	16 000
доставка	4 000	3 000	7 000
утримання приміщень	16 000	17 000	33 000
інші адміністративні витрати	19 000	21 000	40 000
Усього прямих витрат	97 000	83 000	180 000
Непрямі витрати:			
реклама			15 240
доставка та післяпродажне обслуговування			22 000
утримання приміщень			198 000
інші адміністративні витрати			12 960
Усього непрямих витрат			70 000
Усього операційних витрат			250 000

Непрямі операційні витрати традиційно розподіляються в компанії між центрами прибутку пропорційно наступним базам:

витрати на рекламу – пропорційно чистому доходу від продаж;

витрати на доставку та післяпродажне обслуговування – пропорційно обсягу продаж в натуральному вираженні (60 % приходить на магазин "Орфей", 40 % – на магазин "Садко");

витрати на утримання загальногосподарських приміщень – пропорційно прямим витратам на утримання приміщень на утримання приміщень;

інші адміністративні витрати – пропорційно споживанню послуг центральних служб (приблизно по 50 % на кожен магазин).

Фінансова служба компанії підготувала розгорнутий звіт про прибутки в традиційному форматі. Згідно з даним звітом діяльність одного з магазинів може бути оцінена як неефективна.

Проаналізувавши всі операційні витрати, ви визначили, що прямі витрати на рекламу та доставку є змінними, а інші – постійними. На основі отриманих даних вами був підготовлений звіт про прибутки, за даними якого можна зробити інші висновки.

Розподіліть непрямі операційні витрати між центрами прибутків прийнятим у компанії методом і складіть звіт про прибутки в традиційному форматі (табл. 37).

Таблиця 37

Традиційний формат розгорнутого звіту про прибутки

Стаття	"Орфей"	"Садко"	Усього
Чистий дохід від продаж			
Собівартість реалізованих товарів			
Валовий прибуток			
Операційні витрати			
Заробітна плата			
Відрахування від заробітної плати			
Реклама			
Доставка та післяпродажне обслуговування			
Утримання приміщень			
Інші адміністративні витрати			
Всього операційні витрати			
Операційний прибуток			
Податок на прибуток	x	x	
Чистий прибуток	x	x	

Складіть альтернативний звіт про прибутки та збитки компанії у форматі маржинального аналізу (табл. 38). Під час складання звіту необхідно розрахувати показники, що контролюються керівництвом кожного із центрів відповідальності (короткострокову маржу, контрольований внесок у прибуток).

Таблиця 38

Маржинальний формат розгорнутого звіту про прибутки

Стаття	"Орфей"	"Садко"	Усього
1	2	3	4
Чистий дохід від продаж			
Змінні витрати			
...			
Усього змінні витрати			
Маржинальний дохід (короткострокова маржа)			
Прямі постійні витрати:			
...			

1	2	3	4
Усього прями постійні витрати			
Маржинальний дохід 2 (контрольований внесок у прибуток)			
Непрямі постійні витрати			
Операційний прибуток	x	x	
Податок на прибуток	x	x	
Чистий прибуток	x	x	

Завдання 5. У великій промислово-торговій компанії, успішно функціонуючій на ринку, існує такий високий ступінь централізації, що, незважаючи на наявність хорошої команди, стало важко ухвалювати рішення по всіх основних аспектах діяльності.

Зараз розглядається можливість реорганізації компанії та формування в ній центрів прибутків. Ними будуть виробничі підрозділи, директори яких будуть відповідати за виробництво і реалізацію продукції.

Ви берете участь у проекті реорганізації як контролер. Викладіть власні міркування:

які типи рішень слід передати директорам центрам відповідальності, що формуються;

за якими показниками слід оцінювати їхню роботу;

які типи рішень повинні залишатися у сфері відповідальності головного офісу компанії;

які проблеми можуть виникнути в процесі реорганізації.

Література: основна [2 – 6], додаткова [11; 12; 18; 24; 25; 30; 33; 34; 37].

Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг

Практичне заняття "Побудова системи збалансованих показників на підприємстві"

Завдання 1. На підґрунті узагальнення літературних джерел надайте порівняльну характеристику альтернативних моделей вимірювання ефективності бізнесу, що використовуються в системі стратегічного контролінгу. Визначте особливості їх застосування.

Завдання 2. Розробіть систему збалансованих показників за методом Balanced Scorecard (BSC) для суб'єкта господарювання (за вибором студента).

Завдання 3. Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведено в табл. 39. Дайте оцінку стратегії залучених засобів.

Таблиця 39

Результати діяльності підприємства

Показники, тис. грн	Попередній період	Звітний період
Активи підприємства	72 255	87 909
Власні засоби	50 684	58 626
Прибуток	12 624	5 514
Залучені засоби	21 571	29 283
Кредиторська заборгованість	17116	13 882
Середня ставка відсотка, %	23	24

Завдання 4. У табл. 40 подана експертна оцінка ТОВ "Полімер" та конкурентного підприємства ПрАТ "Пентопак".

Таблиця 40

Експертна оцінка характеристик підприємств із виробництва гумових і пластмасових виробів

№	Чинники, що оцінюються	Експертна оцінка, бали		
		ТОВ "Полімер"	ПрАТ "Пентопак"	ПрАТ "Пластмодерн"
1	Концепція продукту	5	4	3
2	Ціна	5	5	5
3	Фінанси	5	4	4
4	Збут	4	5	5
5	Рівень прогресивності процесів	3	3	3
6	Ринкова доля	5	4	4
7	Виробнича потужність	4	4	5

Необхідно провести бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємств за запропонованими чинниками.

Методичні рекомендації до виконання роботи

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінювання ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі тощо).

Класичний варіант BSC передбачає побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (проекцій), до яких, за потреби, без проблем можна додати ще один або два блоки (рис. 1).

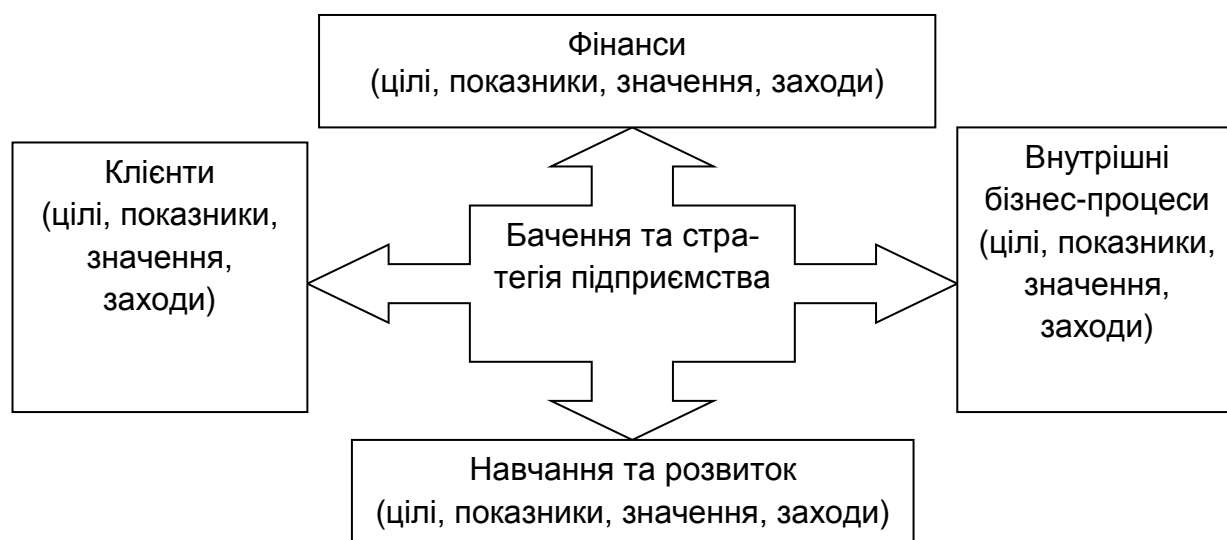


Рис. 1. **Схема формування системи збалансованих показників на підприємстві**

На рис. 2 подано шаблон стратегічної карти. Він являє собою перелік стратегічних компонентів та їх взаємозв'язок. Зображення BSC у вигляді стратегічних карт полегшує обговорення стратегічної логіки бізнесу. Карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку й фокусуючи увагу на головних напрямках.

Формування стратегії залучених засобів дає змогу здійснити кількісне оцінювання менеджменту підприємства в частині роботи із залучення кредитів; виявити факти, що пов'язані з недоліками ухвалення рішень топ-менеджментом підприємства стосовно залучення кредитів і визначення їхнього оптимального обсягу.

Рентабельність власних засобів залежать від рентабельності активів і ефекту фінансового важеля:

$$PB3 = (1 - \Pi) \times EP + EFB, \quad (20)$$

де PB3 – рентабельність власних засобів;

Π – ставка податку на прибуток;

EP – економічна рентабельність;

EФВ – ефект фінансового важеля.

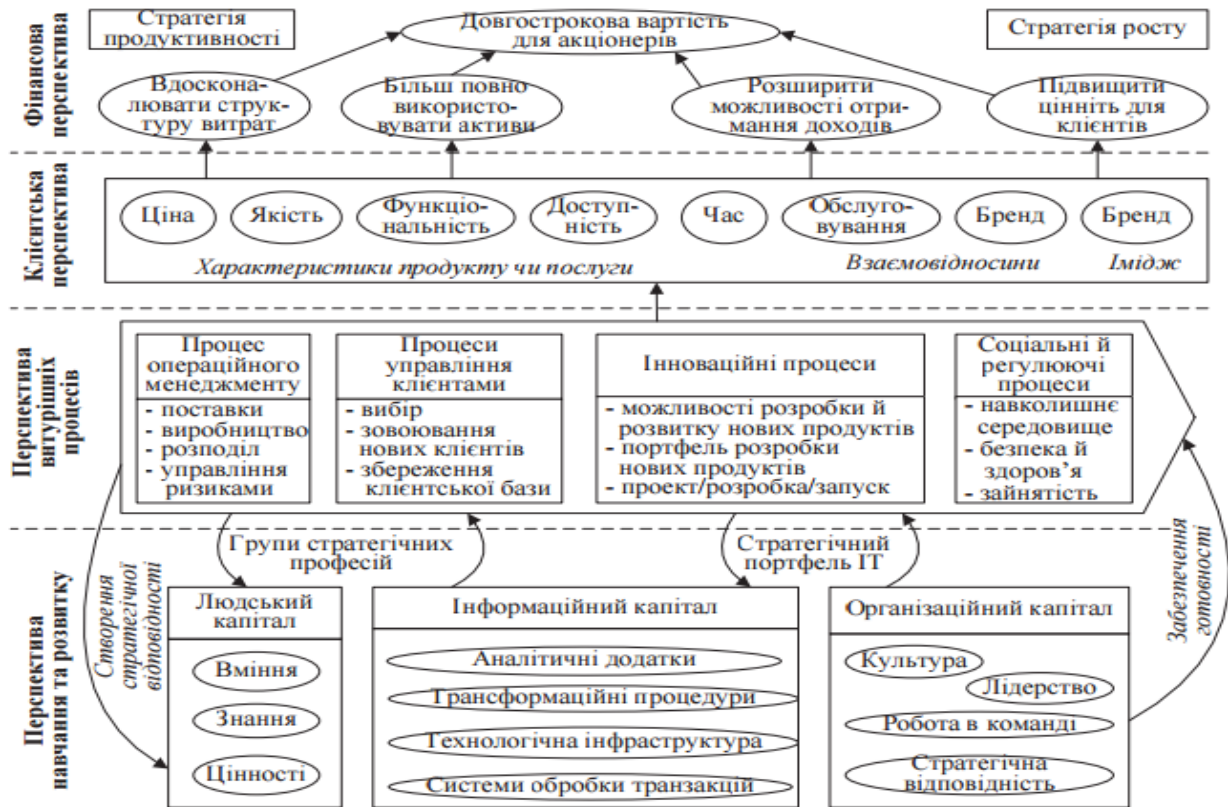


Рис. 2. Шаблон стратегічної карти

Ефект фінансового важеля виникає з розходження між економічною рентабельністю і "ціною" залучених засобів (середньою ставкою відсотка за кредит).

$$EFB = (1 - \Pi) \times (EP - CCK) \times 33 / B3, \quad (21)$$

де EФВ – ефект фінансового важеля;

CCK – середня ставка за кредит;

33 – залучені засоби;

B3 – власні засоби.

Співвідношення ЗЗ/ВЗ називають плечем важеля, його значення повинно змінюватися у межах від 0,8 до 1,5.

Економічна рентабельність визначається за формулою:

$$EP = (\Pi + ЗЗ \times ССК) / (\text{Актив} - КЗ), \quad (22)$$

де Π – прибуток;

Актив – актив балансу підприємства;

КЗ – кредиторська заборгованість.

Виходячи з рівності активу та пасиву балансу підприємства і враховуючи, що сума власних і залучених засобів, а також кредиторська заборгованість становлять пасив:

$$\text{Актив} = ВЗ + ЗЗ + КЗ, \quad (23)$$

отже, економічна рентабельність становить:

$$EP = (\Pi + ЗЗ \times ССК) / (ВЗ + ЗЗ). \quad (24)$$

Бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємств доцільно почати з побудови "павутиння" бенчмаркінгу, яке складається з концентричних кіл, що поділені на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості характеристик послуг із надання міжнародних вантажних перевезень (рис. 3).

На наступному етапі розраховується сумарна кількість балів для кожного підприємства та проводиться їх порівняння.

Далі розраховуються площі фігур, які утворилися в результаті з'єднання значення критеріїв, для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності послуг із міжнародних вантажних перевезень.

$$S = \Pi \times R_{\text{сер}}^2, \quad (25)$$

де Π – математична константа, що виражає відношення довжини кола до довжини її діаметру, $\Pi = 3,14$;

$R_{\text{сер}}$ – радіус; максимальне значення шкали оцінок.

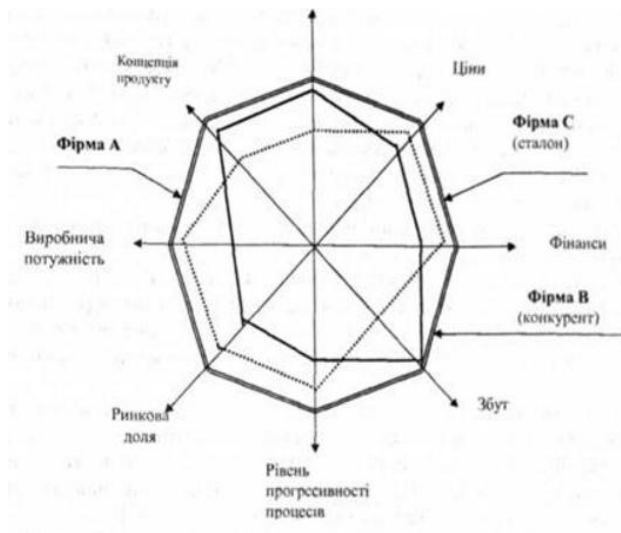


Рис. 3. Багатокутник орієнтованої стратегії конкурентоспроможності (бенчмаркінгове "павутиння")

$$R_{\text{сер}} = \text{сума балів} / \text{кількість чинників}. \quad (26)$$

Далі необхідно визначити співвідношення площ фігур конкурентів в абсолютному та відсотковому вираженні та розрахувати відставання одного підприємства від іншого; розрахувати площу всього кола, вважаючи, що цей показник є значенням всього ринку послуг та знайти співвідношення площ фігур конкурентів до площі всього кола в абсолютному та відсотковому вираженні.

Провівши розрахунки, необхідно зробити висновок щодо конкурентних переваг підприємств галузі.

Практичне завдання "Планування фінансово-господарської діяльності підприємства"

Завдання 1. Підприємство "Бета" виробляє і реалізує три види продукції (А, В, С). Необхідно визначити критичний обсяг реалізації кожного з виробів. Необхідна інформація для визначення точки беззбитковості в умовах багатопродуктового виробництва наведена в табл. 41.

Завдання 2. Маржинальний прибуток на одиницю реалізованої продукції становить 50 грн; умовно змінні витрати на одиницю продукції дорівнюють 40 грн; умовно постійні витрати на виробництво товарної продукції – 6 000 тис. грн. Розрахуйте величину виручки від реалізації та обсяг реалізації продукції в точці беззбитковості.

**Інформація для розрахунку точки беззбитковості
в умовах багатопродуктового виробництва**

Показник	Продукція			Разом
	A	B	C	
1. Ціна за одиницю, грн	500	800	400	
2. Співвідношення виробів у загальному обсязі реалізації	4	2	1	
3. Змінні витрати на одиницю продукції, грн	3,25	4,50	2,00	
4. Постійні витрати, грн				48 000
5. Зведена ціна реалізації				
6. Змінні витрати на зведену одиницю				
7. Маржинальний дохід на зведену одиницю				
8. Точка беззбитковості зведених одиниць				
9. Точка беззбитковості для окремих виробів, одиниць				

Завдання 3. Підприємство "Орбіта", що спеціалізується на виробництві меблів, планувало випустити і реалізувати за місяць 100 кухонних кутків за ціною 500 грн кожний, тобто виторг повинен був скласти 50 тис. грн. Норми витрат основних матеріалів на виготовлення одного кутка, а також планові ціни на матеріали подані нижче (табл. 42).

Таблиця 42

**Норми витрат основних матеріалів на виготовлення
одного кутка**

Найменування матеріалу	Одиниця виміру	Норма витрат матеріалу на один набір	Ціна, грн	Витрати на випуск наборів у натуральному виразі	Сума, грн
Пиломатеріали	м ³	0,4	550,00	40	
Лак	л	1,2	40,00	120	
Усього планових змінних затрат					

Постійні затрати за той самий період планувалися на рівні 10 000 грн, а плановий прибуток мав становити 13 200 грн. Фактично підприємство виготовило і реалізувало 90 кухонних кутків за плановими цінами. Інформація про фактичне використання матеріалів наведена в табл. 43.

Фактичне витрачання матеріалів на виробництво

Найменування матеріалу	Одиниця виміру	Ціна, грн	Фактичні витрати матеріалів на фактичний випуск в натуральному виразі	Сума, грн
Пиломатеріали	м ³	525,00	40,2	21 105
Лак	л	45,00	90	4 050
Усього фактичні змінні затрати				25 155

Постійні витрати за той же період склали 9 500 грн.

Розрахувати значення відхилень, викликаних різними чинниками. Зробити висновки.

Завдання 4. Звіт про прибуток компанії "Веймар" за рік має наступний вигляд (табл. 44).

Таблиця 44

Звіт про прибуток підприємства

Виручка від реалізації продукції (60 000 × 10 грн), грн	600 000
Змінні витрати (4 грн за од.)	240 000
Маржинальний дохід	360 000
Постійні витрати	240 000
Прибуток	120 000

На наступний рік передбачається зростання ціни на 5 % та зменшення обсягу продажів на 10 %.

Визначте вплив витрат, ціни та обсягу реалізації на прибуток методами порівняння звітів про прибуток; диференціального аналізу; порівняння маржинального доходу. Зробіть відповідні висновки.

Завдання 6. Виручка від реалізації продукції підприємства "Крок" складає 1 500 тис. грн. Змінні витрати складають 1050 тис. грн, а постійні – 300 тис. грн. Валова маржа – 450 тис. грн, водночас прибуток підприємства – 150 тис. грн.

Визначте:

1. Скільки процентів прибутку зможе зберегти підприємство, якщо виручку від реалізації продукції скоротити на 25 %.

2. Відсоток зниження виручки, в разі якого підприємство повністю позбудеться прибутку.

3. На скільки відсотків слід знизити постійні витрати, щоб під час скорочення виручки на 25 % за незмінного значення сили впливу операційного важеля, підприємство зберегло 75 % прибутку.

Завдання 7. Підприємство "Швачка" займається пошивом сорочок та штанів. У прогнозованому періоді може бути відпрацьовано 20 000 людино-годин. Водночас за одну людино-годину можна зшити одну сорочку або три пари штанів (табл. 45).

Таблиця 45

Вихідні дані

Показник	Сорочки	Штани
Ціна реалізації, грн	15	20
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	6	16
Валова маржа на одиницю продукції, грн	9	4
Коефіцієнт валової маржі на одиницю продукції	0,6	0,2

Визначте, який товар доцільно виробляти підприємству. Відповідь обґрунтуйте.

Методичні рекомендації

Точка беззбитковості в умовах реалізації декількох видів продукції може бути розрахована шляхом використання так званої гіпотетичної (зведеної) одиниці продукції.

За умови виробництва на підприємстві декількох видів товарів аналіз беззбитковості базується на комбінації продаж, тобто на співвідношенні окремих видів товарів у загальному обсязі реалізації. Для визначення точки беззбитковості кожного виду товарів необхідно визначити величину середньозваженого маржинального прибутку.

Точка беззбитковості діяльності підприємства визначається, виходячи із загального коефіцієнта маржинального доходу і всієї суми доходу від реалізації. Водночас коефіцієнт маржинального доходу визначається як співвідношення маржинального доходу підприємства до виручки від реалізації продукції.

Література: основна [1; 2; 3; 5; 7], додаткова [16; 19; 20; 21 – 23; 31; 37].

Рекомендована література

Основна

1. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг. Методи та інформаційні технології [Текст] / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – Київ : Знання, 2009. – 319 с.
2. Контроллинг : учебник / под ред. А. И. Карминского, С. Г. Фалько. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
3. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посіб. / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. – Алчевськ : ДонДТУ, 2010. – 116 с.
4. Лукашова І. О. Управлінський облік [Текст] : навч.-практ. посіб. / І. О. Лукашова [та ін.]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 225 с.
5. Ляшенко Г. П. Контролінг в управлінні підприємством [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. П. Ляшенко [та ін.]. – Ірпінь : НУ ДПС України, 2009. – 274 с.
6. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 256 с.
7. Семенов Г. А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу [Текст] : монографія / Г. А. Семенов, О. В. Козуб. – Запоріжжя : [КПУ], 2011. – 215 с.

Додаткова

8. Ареф'єва О. В. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О. В. Ареф'єва, Л. Л. Дякон // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8 (62). – С. 165–171.
9. Арефьева Е. В. Реализация контролинга в деятельности предприятия / Е. В. Арефьева, Л. Л. Дякон // Бизнес Информ. – 2007. – № 12 (1). – С. 68–71.
10. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Г. Біла. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 312 с.
11. Бюджетування в економічних системах [Текст] : монографія / за ред. Ю. Г. Лисенко, В. М. Андрієнко. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 360 с.

12. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства [Текст] : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. – Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2011. – 220 с.
13. Великий Ю. М. Інвестиційний менеджмент [Текст] : навч.-практ. посіб. / Ю. М. Великий, В. О. Коюда. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 256 с.
14. Вербило О. Ф. Управлінський облік [Текст] : навч. посіб. / О. Ф. Вербило ; за ред. доц., канд. екон. наук О. Ф. Вербило. – вид. 3-є, перероб. і допов. – Київ : НУБіПУ, 2011. – 391 с.
15. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Гриньова ; за ред. В. М. Гриньової. – Харків : Інжек, 2011. – 541 с.
16. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту / О. Д. Гудзинський. – Київ : [б. в.], 2009. – 225 с.
17. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле ; пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
18. Дядечко Л. П. Бюджетування грошових коштів: сутність та роль в управлінні підприємствами [Текст] : монографія / Л. П. Дядечко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 251 с.
19. Задорожний З. В. Контролінг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 224 с.
20. Калайтан Т. В. Контролінг [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ-2000, 2008. – 252 с.
21. Контролінг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. М. Ужва [та ін.]. – Миколаїв : МДАУ, 2011. – 293 с.
22. Контролінг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. С. С. Герасименко. – Київ : Нац. акад. упр., 2011. – 99 с.
23. Контролінг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
24. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади [Текст] : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Кондор, 2007. – 234 с.

25. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності [Текст] : [монографія] / В. В. Лук'янова, О. В. Яковенко. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 225 с.
26. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства [Текст] : монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 227 с.
27. Манн Р. Контролінг для починаючих. Система управління прибутком / Р. Манн, Э. Майер. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 301 с.
28. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах [Текст] : монографія / Л. І. Марущак, О. І. Павликівська. – Тернопіль : Астон, 2011. – 199 с.
29. Марущак Л. І. Управлінський облік у схемах і таблицях [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Марущак, П. О. Марущак. – Тернопіль : Астон, 2010. – 192 с.
30. Основи бюджетування [Текст] : навч.-метод. посіб. для самоств. вивч. дисципліни / за заг. ред. Л. П. Батенко. – Київ : КНЕУ, 2010. – 202 с.
31. Петренко С. Н. Контролінг : учеб. пособ. / С. Н. Петренко. – Киев : Эльга; Ника-Центр, 2003. – 327 с.
32. Рябенко Л. І. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності [Текст] : навч. посіб. / Л. І. Рябенко, М. М. Шиков, І. С. Зайцев. – Алчевськ : ДонДТУ, 2012. – 235 с.
33. Саблина Н. В. Методический инструментарий контроллинга в управлении затратами предприятия / Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2008. – № 8. – С. 96–99.
34. Саблина Н. В. Концепция контроллинга в управлении затратами промышленных предприятий железнодорожного транспорта / Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2009. – № 1. – С. 63–67.
35. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / М. В. Тарасюк. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 548 с.
36. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств [Текст] : монографія / П. В. Тархов, Л. І. Есманова. – Суми : Мрія-1, 2012. – 138 с.
37. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 554 с.

38. Ткаченко А. М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством [Текст] / А. М. Ткаченко. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької держ. інженерної академії, 2006. – 194 с.

39. Фаріон І. Д. Управлінський облік [Текст] : навч. посіб. з практ. задачами та тест. завданнями для студ. вищ. навч. закл. / І. Д. Фаріон, Т. М. Писаренко. – Тернопіль : ТНЕУ, 2011. – 388 с.

Інформаційні ресурси

40. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

41. Набок Р. Американська й німецька моделі контролінгу / Р. Набок, Г. Набок // Фінансовий Директор [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gaap.ru>.

42. Паламарчук І. О. Контролінг на підприємстві / І. О. Паламарчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1372>.

43. Соціальна мережа HR-менеджерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadry.ru>.

44. Толкачева Е. В. Объект исследования контроллинга как научной дисциплины / Е. В. Толкачева. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.gaap.ru/biblio/mngacc/controlling/006.asp>.

Методичне забезпечення

45. Сабліна Н. В. Методичні рекомендації до виконання практичних робіт з навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ, 2014. – 39 с.

46. Сабліна Н. В. Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ, 2014. – 47 с.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством.....	4
Тема 1. Фінансовий контролінг як інструмент управління підприємством.....	4
Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві.....	4
Змістовий модуль 2. Прийняття управлінських рішень у системі фінансового контролінгу.....	9
Тема 3. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації.....	9
Тема 4. Контролінг управління витратами в системі фінансового управління підприємством.....	18
Тема 5. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу.....	23
Тема 6. Фінансова діагностика в системі контролінгу.....	32
Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг.....	39
Рекомендована література.....	48
Основна.....	48
Додаткова.....	48
Інформаційні ресурси.....	51
Методичне забезпечення.....	51

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа та страхування"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Сабліна** Наталія Вікторівна

Відповідальний за видання *І. В. Журавльова*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2019 р. Поз. № 31 ЕВ. Обсяг 53 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*