

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

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

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2020**

УДК 336.71.078.3(07.034)

Ф59

Укладач Н. В. Сабліна

Затверджено на засіданні кафедри фінансів.

Протокол № 9 від 11.03.2020 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Фінансовий контролінг [Електронний ресурс] : методичні
Ф59 рекомендації до самостійної роботи для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа та страхування" другого (магістер-
ського) рівня / уклад. Н. В. Сабліна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця,
2020. – 47 с.

Подано завдання для самостійної роботи студентів за всіма темами, що розглядаються в рамках навчальної дисципліни: завдання для обговорення, підготовки есе, тез доповідей; тестові завдання та запитання для самоконтролю. Вирішення цих завдань дозволить студентам закріпити здобуті теоретичні знання та набути професійних компетентностей у сфері фінансового контролінгу.

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

УДК 336.71.078.3(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2020

Вступ

Стійкий розвиток економіки України вимагає розроблення та застосування нових підходів в управлінні підприємствами. Фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів і нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності незавантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення чи нейтралізації проблем стратегічного характеру на підприємстві слід впроваджувати систему управління досягнення цілей, якою є контролінг. Водночас фінансовий контролінг у системі управління підприємством спрямований на ефективне корегування та 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 у систему контролінгу відображає основну тенденцію комплексного підходу до управління організацією.

Навчальна дисципліна "Фінансовий контролінг" є вибірковою та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців другого (магістерського) рівня спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування". Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у студентів теоретичних знань, які пов'язані з концепцією фінансового контролінгу, практичних навичок ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі інформації контролінгової системи і професійних компетентностей щодо організації фінансового контролінгу на підприємстві.

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Головною метою самостійної роботи студента є формування його пізнавальної активності, засвоєння ним основних вмінь та навичок роботи з навчальними матеріалами, поглиблення та розширення вже набутих знань, підвищення рівня організованості тощо.

Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 73 % (110 години) від загального обсягу навчального часу на вивчення навчальної дисципліни (150 годин). У ході самостійної роботи студент має стати активним учасником навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними та практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС охоплює: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів і понять за темами навчальної дисципліни; підготовку до практичних, занять; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання науково-дослідних завдань за вивченою темою, за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт й інших форм поточного контролю.

Самостійна робота студентів потребує чіткої організації, планування, системи та певного керування (обсяг завдань, типи завдань, методичні рекомендації щодо їхнього виконання, аналіз труднощів, що передбачаються, облік, перевірка та оцінювання виконаних робіт), яке сприяє підвищенню якості навчального процесу. Успіх цієї роботи багато в чому залежить від бажання, прагнення, інтересу до роботи, потреби в діяльності, тобто від наявності позитивних мотивів. Велике значення під час самостійної роботи студента мають його спрямованість, психологічна готовність, а також певний рівень бази знань, на який будуть нашаровуватися нові знання.

Для реалізації самостійної роботи в процесі вивчення навчального предмета студенти виконують комплекс завдань різних типів відповідних рівнів складності. Самостійна робота студента щодо засвоєння навчального матеріалу може виконуватися в бібліотеці, навчальному кабінеті або комп'ютерному класі університету, а також у домашніх умовах. Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Тема	Види та форми СРС	Кількість годин	Форми контролю	Література
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1.				
Фінансовий контролінг у системі управління підприємством				
<i>Тема 1.</i> Фінансовий контролінг як інструмент управління підприємством	Вивчення літератури, текстів лекцій. Підготовка до семінарського заняття на тему "Роль контролінга в системі управління підприємством". Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою. Написання есе на тему "Контроль і контролінг: тотожність та протилежність"	17	Активна участь в аудиторних заняттях. Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять. Обговорення матеріалів	Основна: [1; 6; 7]. Додаткова: [8; 9; 16 – 17; 19 – 23; 32; 40]
<i>Тема 2.</i> Організація фінансового контролінгу на підприємстві	Вивчення літератури, текстів лекцій. Підготовка до семінарського заняття на тему "Організаційно-економічні основи контролінгової діяльності на підприємстві. Система фінансового контролінгу на підприємстві". Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою	18	Активна участь в аудиторних заняттях. Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять. Обговорення (захист) матеріалів	Основна: [1; 3; 7]. Додаткова: [9; 16; 19; 31; 35; 38]

1	2	3	4	5
	Написання есе на тему "Оцінювання варіантів впровадження системи контролінгу на підприємстві"			
Усього за змістовим модулем 1		35		
Змістовий модуль 2.				
Прийняття управлінських рішень в системі фінансового контролінгу				
<i>Тема 3.</i> Оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації	Вивчення літератури, текстів лекцій. Підготовка до контрольної роботи. Підготовка до практичного заняття	18	Активна участь в аудиторних заняттях. Обговорення матеріалів	Основна: [2 – 6]. Додаткова: [11; 12; 18; 24; 25; 30; 33; 34; 37]
<i>Тема 4.</i> Контролінг управління витратами в системі фінансового управління підприємством	Вивчення літератури, текстів лекцій. Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою. Написання есе на тему "Переваги та недоліки трансфертного ціноутворення. Конфлікт інтересів у процесі трансфертного ціноутворення"	17	Активна участь в аудиторних заняттях. Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять. Обговорення матеріалів	Основна: [1; 3; 4; 6]. Додаткова: [14; 16; 19; 25; 29; 33; 34; 39]
<i>Тема 5.</i> Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу	Вивчення літератури, текстів лекцій. Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою. Написання есе на тему "Порівняльна характеристика планування та бюджетування на підприємстві"	16	Активна участь в аудиторних заняттях. Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять. Обговорення матеріалів	Основна: [3; 4]. Додаткова: [10; 31; 36; 37]
<i>Тема 6.</i> Фінансова діагностика в системі контролінгу	Вивчення літератури, текстів лекцій. Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою	16	Активна участь в аудиторних заняттях. Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять	Основна: [2 – 6]. Додаткова: [11; 12; 18; 24; 25; 30; 33; 34; 37]

1	2	3	4	5
Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг	Вивчення літератури, текстів лекцій. Пошук і огляд літературних джерел за заданою проблематикою. Написання есе на тему "Порівняльна характеристика стратегічного та тактичного контролінгу". Підготовка до контрольної роботи	8	Активна участь в аудиторних заняттях. Розгляд підготовлених матеріалів під час аудиторних занять. Обговорення матеріалів. Написання контрольної роботи	Основна: [1; 3; 4; 6; 7] Додаткова: [16; 19 – 23; 31; 37; 38]
Усього за змістовим модулем 2		75		
Разом за модулями		110		

Перед початком самостійного вивчення матеріалу, насамперед треба уважно ознайомитись з джерелами, що стосуються певної теми, розподілити питання на більш і менш складні. Виконуючи самостійну роботу, студент має законспектувати основний зміст теми, уникаючи механічного переписування джерел. Окремо потрібно виділяти основні теоретичні положення, ключові слова, спеціальні терміни та поняття. У результаті вивчення матеріалу певної теми рекомендується перевірити ступінь засвоєння інформації, відповідаючи на контрольні запитання для самодіагностики, які пропонуються в рамках кожної теми.

Перевірка виконання самостійної роботи проводиться викладачем на семінарських і практичних заняттях, а також вноситься на підсумковий контроль поряд з навчальним матеріалом, який був опрацьований під час проведення аудиторних навчальних занять.

Змістовий модуль 1

Фінансовий контролінг

у системі управління підприємством

Тема 1. Фінансовий контролінг як інструмент управління підприємством

Питання для самостійного опрацювання

1. Фактори виникнення контролінгу. Роль контролінгу в системі управління підприємством.

2. Різноманіття предметних областей щодо сутності контролінгу.
3. Елементи системи контролінгу, принципи, функції та завдання контролінгу.
4. Місце фінансового контролінгу в системі контролінгу на підприємстві.

Теми есе

1. Розмежування поглядів, що сформувалися у світовій науковій думці, а саме ідеологічної німецької та американської шкіл контролінгу.
2. Закордонний досвід контролінгу. Економічна етимологія походження контролінгу в історичному аспекті.
3. Комплекс методів управління підприємством для забезпечення ефективності контролінгу його діяльності.
4. Стратегічний контролінг у системі управління підприємством.

Теми виступів і доповідей

1. Науково-методичні підходи до трактування сутності поняття контролінг.
2. Контроль і контролінг: тотожність та протилежність.
3. Контролінг як сучасна концепція управління підприємством.
4. Взаємозв'язок функціонування стратегічного й оперативного фінансового контролінгу.

Підготовка презентацій

1. Методи фінансового контролінгу та їхня характеристика.
2. Об'єкти фінансового контролінгу та їхня характеристика.
3. Стратегічний та оперативний контролінг у системі фінансового управління: порівняльна характеристика.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте сутність фінансового контролінгу як інструмента ефективного управління підприємством.

2. Обґрунтуйте необхідність упровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах.

3. Обґрунтуйте різноманітність підходів, що існують щодо сутності контролінгу.

4. Визначте відмінності американської та німецької моделей контролінгу.

5. Охарактеризуйте функціональні завдання фінансового контролінгу.

Тестові завдання

1. Фінансовий контролінг орієнтований насамперед на:

- а) планування діяльності підприємства;
- б) ухвалення управлінських рішень;
- в) інформаційну підтримку процесів ухвалення управлінських рішень;
- г) прогнозування діяльності підприємства.

2. Контролінг – це:

- а) функція управління;
- б) концепція управління;
- в) синонім поняття контроль;
- г) метод управління;
- д) система методів, що забезпечує оптимальність співвідношення "обсяг – витрати".

3. Основне призначення контролінгу полягає у:

- а) визначенні фактичного стану підприємства та його структурних підрозділів;
- б) фіксації причин та винуватців, за провиню яких відбулося відхилення від плану;
- в) запобіганні виникнення кризових ситуацій для підприємства;
- г) пошуку слабких і "вузьких" місць на підприємстві.

4. Основою метою фінансового контролінгу є:

- а) забезпечення ліквідності підприємства;
- б) забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- в) забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- г) забезпечення прибутковості підприємства.

5. *Контролінг як система управління вперше був описаний і застосований у:*

- а) Сполучених Штатах Америки;
- б) Великобританії;
- в) Франції;
- г) Німеччині;
- д) Росії.

6. *До функцій контролінгу належать:*

- а) керівництво підприємством;
- б) планування діяльності підприємства;
- в) моніторинг стану економіки підприємства;
- г) контроль й аналіз економічності роботи підрозділів підприємства;
- д) мотивація управлінського персоналу.

7. *Поняття "контролінг" походить від:*

- а) англійського – to kontrol;
- б) французького – la controlien;
- в) німецького – das Controle;
- г) українського – "контролювати";
- д) російського – "контроль".

8. *Де вперше був уведений термін "контролінг":*

- а) у Германії;
- б) у США;
- в) у Росії;
- г) у Франції;
- д) у Великобританії?

9. *Контролінг замінює управління підприємством:*

- а) ні, він тільки переводить його на якісно новий рівень;
- б) здебільшого, так;
- в) безперечно, ні;
- г) частково.

10. *Контролінг є підсистемою системи:*

- а) управління матеріальними ресурсами;
- б) управління людськими ресурсами;

- в) управління процесом ухвалення управлінських рішень;
- г) управління соціальною діяльністю підприємства;
- д) інформаційної підтримки процесів ухвалення управлінських рішень;
- е) управління інноваційною діяльністю підприємства.

11. Об'єктами контролінгу є:

- а) господарські процеси;
- б) ресурси підприємства;
- в) управлінські відносини;
- г) показники результативності роботи підприємства;
- д) витрати та центри відповідальності;
- е) технологічні операції.

12. Які причини зумовили виникнення контролінгу:

- а) ускладнення системи управління;
- б) підвищення інтернаціоналізації ринкових відносин;
- в) відокремлення капіталу-власності від капіталу-функції;
- г) мінливість умов і характеристик зовнішнього середовища;
- д) розвиток та ускладнення бухгалтерського обліку;
- е) необхідність більш жорсткого планування результатів діяльності підприємства?

14. Однією з головних відмінностей контролінгу від контролю на підприємстві є:

- а) максимальна автоматизація процесу;
- б) походження термінів: контролінг – іншомовне, а контроль – вітчизняне;
- в) контроль акцентує увагу на виправленні помилок, допущених у минулому, а контролінг – на розробленні заходів щодо досягнення майбутніх цілей;
- г) визначенні залежності між обсягами реалізованої продукції, витратами та прибутком;
- д) правильної відповіді немає.

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

Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві

Питання для самостійного опрацювання

1. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
2. Варіанти організації служби контролінгу.
3. Структура та склад служби контролінгу на підприємстві.
4. Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї.
5. Характеристика основних етапів упровадження контролінгу на підприємстві.
6. Передумови формування системи контролінгу на підприємстві.

Теми есе

1. Проблемні аспекти впровадження фінансового контролінгу в Україні.
2. Інформаційне забезпечення фінансового контролінгу на підприємствах.
3. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві.
4. Особливості системи контролінгу на підприємствах із різними типами організаційної структури.

Теми виступів і доповідей

1. Особливості впровадження системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах.
2. Методологічні аспекти формування системи фінансового контролінгу на підприємстві.
3. Методологічний інструментарій фінансового контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств.

Підготовка презентації

1. Порівняльна характеристика варіантів формування системи фінансового контролінгу на підприємстві.
2. Фінансові критерії успішності впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Підготовка до практичних занять

Обґрунтування оптимального варіанту складу та структури системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Що свідчить про необхідність упровадження системи контролінгу на підприємстві?
2. Визначте проблемні аспекти за певними напрямками, що свідчать про доцільність упровадження системи контролінгу на підприємстві.
3. Які вимоги потрібно враховувати під час упровадження системи контролінгу на підприємстві?
4. Надайте характеристику етапам упровадження системи контролінгу на підприємстві.
5. Які інструменти контролінгу мають бути розроблені на підприємстві?
6. Визначте переваги організації самостійної служби контролінгу на підприємстві.
7. Визначте недоліки функціонування самостійної служби контролінгу на підприємстві.
8. Визначте недоліки під час розподілення функцій контролінгу між наявними структурними підрозділами підприємства.
9. Якою може бути структура та склад служби контролінгу на підприємстві?

Тестові завдання

1. *Одним з найважливіших завдань служби контролінгу на підприємстві є:*
 - а) контроль за змінами в законодавстві;
 - б) забезпечення оперативного надходження внутрішньої інформації;
 - в) контроль за діяльністю конкурентів;
 - г) контроль за діями керівництва підприємства.
2. *Рутинні зміни в процесі впровадження служби контролінгу на підприємстві проявляються в:*
 - а) незначних змінах стандартної структури підприємства та поведінки співробітників;
 - б) категоричному несприйнятті нововведення;

- в) інерційній зміні поведінки співробітників;
- г) правильної відповіді немає.

3. Процес сприйняття під час введення служби контролінгу на підприємстві може виявляються у вигляді:

- а) адаптації;
- б) реадаптації;
- в) рутинних змін;
- г) інноваційних змін.

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

- а) погіршення документообігу в відділі контролінгу;
- б) конфлікт інтересів планово-економічного відділу та відділу контролінгу;
- в) зниження статусу служби контролінгу;
- г) зниження статусу головного бухгалтера.

5. Результативність уведення служби контролінгу характеризується ознакою:

- а) найменші результати виявляються тільки в довгостроковому періоді;
- б) перші результати помітні відразу ж після впровадження, а повні – в довгостроковому періоді;
- в) повний результат виявляється відразу після впровадження;
- г) підприємство повністю уникає загроз банкрутства.

6. Який з наведених варіантів децентралізованої служби контролінгу рекомендується застосовувати в кризових ситуаціях:

- а) контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а інструктується в головного контролера;
- б) контролер підрозділу функціонально підпорядкований керівнику підрозділу, а адміністративно – головному контролеру;
- в) контролер підрозділу орієнтований на спільну роботу з керівником підрозділу, а головному контролеру підпорядковується адміністративно та функціонально;
- г) контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а функціонально – головному контролеру?

7. Який з наведених варіантів децентралізації служби контролінгу можна застосовувати в умовах сильної децентралізації управління:

а) контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а інструктується – головним контролером;

б) контролер підрозділу функціонально підпорядкований керівнику підрозділу, а адміністративно – головному контролеру;

в) контролер підрозділу орієнтований на спільну працю з керівником підрозділу, а головному контролеру підпорядкований адміністративно та функціонально;

г) контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а функціонально – головному контролеру?

8. Який з наведених варіантів децентралізованої служби контролінгу вважається класичним і найбільш поширеним:

а) контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а інструктується – головним контролером;

б) контролер підрозділу функціонально підпорядкований керівнику підрозділу, а адміністративно – головному контролеру;

в) контролер підрозділу орієнтований на спільну роботу з керівником підрозділу, а головному контролеру підпорядковується адміністративно та функціонально;

г) контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а функціонально – головному контролеру?

9. Які з наведених функцій служби контролінгу є найважливішими:

а) внутрішнього контролю й аналізу;

б) контролю економічної роботи підрозділів і всієї організації;

в) сервісна й управлінська;

г) забезпечення отримання максимального прибутку та високорентабельних видів продукції?

10. Які служби характерні для контролінгу в умовах його централізації:

а) служба контролінгу та служба інформації;

б) служба контролінгу, служба капіталу й служба інформації;

в) служба контролінгу та служба капіталу;

г) служба капіталу й служба інформації?

11. Найвищий рівень відповідальності за ухвалені рішення служби контролінгу досягається під час її введенні у вигляді:

- а) окремої служби;
- б) складової частини планово-економічного відділу;
- в) тимчасової служби;
- г) немає правильної відповіді.

12. Якій вимозі до інформації в системі контролінгу відповідає характеристика: ефект від використання інформації повинний перевищувати витрати на її одержання:

- а) корисність;
- б) релевантність;
- в) зрозумілість;
- г) немає правильної відповіді?

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

Змістовий модуль 2

Прийняття управлінських рішень у системі фінансового контролінгу

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

Питання для самостійного опрацювання

1. Моделі показників оцінювання результатів діяльності підприємства.
2. Функції показників і систем показників оцінювання ефективності.
3. Системи та моделі мотивації працівників
4. Системи мотивації виконання завдань

Теми есе

1. Система мотивації та матеріальної винагороди.
2. Сутність і характеристика системи DuPont.
3. Переваги системи, побудованої на базі ключових показників.

4. Характеристика моделі механізму мотивації до праці персоналу підприємства.

5. Найбільш прийнятна зарубіжна модель мотивації праці для підприємств України.

Теми виступів і доповідей

1. Характеристика сучасних систем оцінювання результативності діяльності підприємства.

2. Характеристика заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

3. Система управління фінансовими відносинами на підприємстві та поведінкою менеджменту.

4. Система винагороди за результати діяльності як інструмент управління поведінкою менеджменту та персоналу.

Підготовка презентацій

1. Методи та інструменти зменшення інформаційної асиметрії та нейтралізації конфліктів інтересів.

2. Інструментарій контролінгу поведінки.

3. Показники оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності, їхні функції в системі контролінгу.

4. Порівняльна характеристика західноєвропейських моделей мотивації праці.

Підготовка до практичних занять

1. Здійснення оцінювання результативності діяльності підприємства.

2. Внутрішнє трансфертне ціноутворення.

Завдання для самостійного виконання

Завдання 1. У крупній промислово-торговій компанії, яка успішно функціонує на ринку, існує такий високий ступінь централізації, що, незважаючи на наявність хорошої 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 та реалізацію продукції.

Ви берете участь у проєкті реорганізації як контролер. Викладіть свої міркування за такими запитаннями:

- 1) які типи рішень слід передати директорам центрів відповідальності, що формуються?
- 2) за якими показниками слід оцінювати їхню роботу?
- 3) які типи рішень мають залишатися в сфері відповідальності головного офісу компанії?
- 4) які проблеми можуть виникнути в процесі реорганізації?

Завдання 2. Ключовим показником результативності центру відповідальності є EBIT (earnings before interest and taxes – прибуток до вирахування відсотків та податків). За оцінками керівника центру відповідальності у прогнозованому періоді підпорядкований йому підрозділ зможе вийти на рівень результативності в обсязі EBIT = 700 тис. грн.

Для складання бюджетів на прогнозний період керівник центру відповідальності має подати в центральний апарат контролінгу свій звіт щодо прогнозних оцінок результатів діяльності. На підприємстві запроваджена схема мотивацій за Вайтцманом. Винагорода керівника центру відповідальності складається з:

- 1) фіксованої винагороди у розмірі 20 тис. грн;
- 2) бонусів за високі показники результативності (EBIT), що закладені у бюджетах;
- 3) бонусів за перевиконання планових показників.

Параметри функції мотивації є заданими: $\alpha_1 = 0,4$; $\alpha' = 0,6$; $\alpha_2 = 0,8$.

Перед керівником центру відповідальності є кілька альтернатив:

- 1) подати оптимістичні прогнози (на рівні EBIT = 800 тис. грн) і отримати бонус за високі планові показники;
- 2) подати песимістичні прогнози (на рівні EBIT = 600 тис. грн) та отримати бонуси за перевиконання планів;
- 3) подати реалістичний прогноз.

Використовуючи систему Вайтцмана, розрахувати розмір матеріальної винагороди за кожною з альтернатив та обґрунтувати найвигідніший для керівника центру відповідальності варіант подання прогнозних розрахунків у центральний апарат контролінгу.

Побудувати графік матеріальної винагороди за різних варіантів планових розрахунків.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте характеристику інструментарію контролінгу поведінки.
2. Визначте сутність, завдання контролінгу поведінки та обґрунтуйте фактори, від яких залежить функція мотивація агента.
3. Визначте недоліки використання показника прибутку як критерію ефективності діяльності підприємства.
4. Визначте сутність та охарактеризуйте функції трансфертного ціноутворення.
5. Виокреміть спільні та відмінні риси внутрішнього і зовнішнього трансфертного ціноутворення.
6. Визначте переваги та недоліки трансфертного ціноутворення на базі ринкових цін і на базі витрат.
7. Охарактеризуйте основні компетенції фінансового контролінгу при встановленні трансфертних цін.

Тестові завдання

1. Термін "фінансова діагностика" у словник економіста вперше ввів:
 - а) Бернар Колланс;
 - б) Майкл Юджін Портер;
 - в) Майк Кенерли;
 - г) Нілі Анді.
2. Фінансова діагностика базується на:
 - а) об'єктивному оцінюванні динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
 - б) визначенні ефективності використання фінансових ресурсів;
 - в) проведенні аналізу динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають;
 - г) здійсненні внутрішнього (традиційного) аналізу фінансового стану підприємства.
3. Схема мотивації за Вайцманом передбачає:
 - а) прив'язку винагороди менеджменту до показника чистого прибутку;
 - б) застосування функції залежності між винагородою та вартісно-орієнтованими показниками;

- в) залежність функції мотивації від рівня маніпулювання звітністю;
- г) залежність винагороди агента від результативності діяльності та коректності звітності;
- д) фіксований рівень винагороди агента.

4. Метод, який ґрунтується на розгляді конкретного показника верхнього рівня, який поступово в певній послідовності розкладається на показники більш низького рівня, що знаходяться в змістовному зв'язку з основним показником, відносять до:

- а) емпірико-індуктивних систем;
- б) системи Du Pont;
- в) логіко-дедуктивних систем;
- г) системи ZVEI.

5. Одним з факторів, який безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства, є:

- а) людський ресурс;
- б) конкуренція;
- в) попит;
- г) структура власників підприємства.

6. Бета-фактор характеризує:

- а) ставку вартості власного капіталу підприємства;
- б) ставку вартості позичкового капіталу підприємства;
- в) рівень систематичного ризику вкладення коштів у підприємство;
- г) середньоринкову премію за ризик;
- д) залежність між середньою дохідністю ринкового портфеля та дохідністю об'єкта оцінювання.

7. Ситуації, які сигналізують менеджеру про існування проблеми:

- а) відхилення фактичних результатів від плану;
- б) власна інтуїція;
- в) відхилення фактичних результатів від минулого досвіду;
- г) повідомлення співробітників;
- д) чутки;
- е) інформація про діяльність конкурентів.

8. Які фактори згідно з теорією конфігурації пов'язані з особливостями управлінського завдання:

- а) цілі та стратегія підприємства;
- б) кваліфікація персоналу;
- в) наявність альтернатив;
- г) терміновість ухвалення рішень?

9. Якщо підрозділ виконав запланований обсяг виробництва і водночас не допустив перевитрат ресурсів, то його діяльність можна вважати:

- а) результативною й ефективною;
- б) результативною, але неефективною;
- в) результативною, але ефективною;
- г) неефективною та нерезультативною.

10. Якщо підрозділ перевиконав запланований обсягу виробництва і водночас допустив значну перевитрату ресурсів, то його діяльність можна вважати:

- а) результативною й ефективною;
- б) результативною, але неефективною;
- в) результативною й ефективною;
- г) неефективною та нерезультативною.

11. Якщо підрозділ не виконав запланованого обсягу виробництва, але водночас не допустив перевитрати ресурсів, то його діяльність можна вважати:

- а) результативною й ефективною;
- б) результативною, але неефективною;
- в) результативною й ефективною;
- г) неефективною та нерезультативною.

12. Якщо підрозділ не виконав запланованого обсягу виробництва і водночас допустив перевитрату ресурсів, то його діяльність можна вважати:

- а) результативною й ефективною;
- б) результативною, але неефективною;
- в) результативною й ефективною;
- г) нерезультативною та неефективною.

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

Тема 4. Контролінг управління витратами в системі фінансового управління підприємством

Питання для самостійного опрацювання

1. Розгляньте класифікацію витрат за різними ознаками відповідно до їхньої сутності та потреб керівництва.
2. Обміркуйте, чи завжди прямі витрати тотожні змінним.
3. Обміркуйте, чи можуть бути релевантні витрати прямими, підконтрольними, постійними.
4. Обґрунтуйте, з якою метою створюються центри відповідальності.
5. Розгляньте, які центри відповідальності можуть бути на певному підприємстві.
6. Обміркуйте, чому менеджери різних рівнів управління мають різні інформаційні потреби.
7. Розгляньте, чому на українських підприємствах не використовують переваги управлінського обліку.

Теми есе

1. Методологічні аспекти формування системи контролінгу витрат.
2. Заходи з підвищення ефективності фінансового контролінгу витрат на підприємстві.
3. Бюджетування в системі контролінгу витрат.

Теми наукових статей і доповідей

1. Особливості використання інструментів оперативного та стратегічного фінансового контролінгу в управлінні витратами.
2. Система збалансованих показників та бенчаркінг в оцінюванні ефективності управління витратами.

Підготовка презентацій

1. Моделювання ухвалення управлінських рішень на основі контролінгу витрат.
2. Практичні аспекти класифікації витрат у системі управління підприємством.
3. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Наведіть класифікацію витрат: для калькуляції та визначення фінансових результатів; щодо ухвалення управлінських рішень; для контролю й регулювання.
2. Обміркуйте, чи завжди прямі витрати тотожні змінним, чи можуть бути релевантні витрати прямими, підконтрольними, постійними.
3. Охарактеризуйте основні принципи організації центрів відповідальності, з якою метою вони створюються.
4. Надайте порівняльну характеристику фінансового й управлінського обліку.
5. Надайте сутнісну характеристику бенчмаркінгу як методу контролінгу.
6. Визначте сутність вартісного аналізу та розкрийте механізм його проведення.
7. Визначте сутність ABC-аналізу та розкрийте механізм його проведення.
8. Визначте сутність аналізу сильних і слабких місць на підприємстві та розкрийте механізм його проведення.
9. Наведіть характеристику та сфери застосування систем "директ-костинг" і "стандарт-костинг".
10. Визначте сутність аналізу взаємозв'язку "витрати – обсяг – прибуток" і розкрийте механізм його проведення.
11. Визначте передумови використання моделі беззбитковості.
12. Надайте характеристику показників управління прибутком підприємства.

Підготовка до практичних занять

Проведення аналізу та оцінки витрат підприємства за даними про діяльність підприємства; визначення відносні показників витрат підприємства, дослідження тенденції зміни показників і їхній вплив на формування прибутку підприємства.

Завдання для самостійного виконання

Завдання 1. Вам як контролеру підприємства необхідно оцінити доцільність вкладання коштів в акції інших підприємств на основі даних табл. 1 та надати рекомендації щодо цього питання.

Вихідні дані

Показник	Акції АТ "Д"	Акції АТ "В"	Акції АТ "С"
Очікувана рентабельність інвестицій, %	10	13	16
Середнє квадратичне (стандартне) відхилення рентабельності інвестицій, %	8	11	13
Коефіцієнт кореляції між нормою дохідності планових інвестицій та середньою нормою доходності по ринку загалом	0,7	0,9	0,8
Середньоквадратичне відхилення рентабельності інвестицій по ринку загалом, %	7	7	7
Бета-коефіцієнт	0,8	1,1	1,8
Середня дохідність диверсифікованого портфеля інвестицій, %	17	17	17
Безризикова процентна ставка на ринку капіталів, %	9	9	9

Завдання 2. Виручка від реалізації продукції підприємства "Лофт" становить 12 000 тис. грн. Змінні витрати становлять 8 400 тис. грн, а постійні – 2 400 тис. грн. Валова маржа – 3 600 тис. грн, при цьому прибуток підприємства – 1 200 тис. грн.

Визначте: скільки процентів прибутку зможе зберегти підприємство, якщо виручку від реалізації продукції скоротити на 15 %; відсоток зниження виручки, за якого підприємство повністю позбудеться прибутку; на скільки відсотків слід знизити постійні витрати, щоб у разі скорочення виручки на 15 % за незмінного значення сили впливу операційного важеля підприємство зберегло 65 % прибутку.

Тестові завдання

1. ABC-аналіз застосовують під час вирішення таких основних завдань:

- а) оптимізація товарно-матеріальних запасів;
- б) розрахунок суми покриття;
- в) прогнозування банкрутства;
- г) виявлення резервів зниження витрат сировини, матеріалів;
- д) забезпечення координації системи бюджетів на підприємстві.

2. Бенчмаркінг – це:

- а) внутрішній аналіз і порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного підприємства;
- б) маркетинговий аналіз ринку;
- в) порівняльний аналіз продуктивності виробничих процесів й інших параметрів заданого підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів;
- г) аналіз окремих процесів, функцій, методів і технологій порівняно з підприємствами, які не є конкурентами заданого підприємства;
- д) аналіз сильних і слабких місць на підприємстві.

3. Виробництво продукції певного виду в короткому періоді є доцільним, якщо показник маржинального доходу для неї:

- а) дорівнює нулю;
- б) перевищує постійні витрати;
- в) перевищує змінні витрати;
- г) перевищує сумарні витрати.

4. Під час виконання якої мінімальної умови товар доцільно залишати в асортименті:

- а) якщо проміжний маржинальний дохід покриває частину прямих витрат;
- б) якщо проміжний маржинальний дохід покриває частину непрямих витрат;
- в) якщо виручка від реалізації покриває частину змінних витрат, пов'язаних з виробництвом заданого виду товару;
- г) якщо виручка від реалізації покриває всі змінні витрати, пов'язані з виробництвом заданого виду товару?

5. Яке призначення оперативного фінансового планування:

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;
- г) контроль своєчасності платежів;
- д) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей?

6. Яке призначення поточного фінансового планування:

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;

- в) контроль за своєчасністю платежів;
- г) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей;
- д) фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності?

7. Яке призначення перспективного фінансового планування:

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;
- г) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей?

8. Релевантні витрати – це:

- а) умовно-постійні витрати;
- б) умовно-змінні витрати;
- в) вигода, яка втрачається, коли вибір одного напрямку дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення;
- г) витрати, які можуть змінюватись у результаті рішення, що ухвалюються;
- д) витрати періоду;
- е) поточні витрати.

9. Під нормативними витратами під час обліку за нормативною собівартістю розуміють:

- а) середнє значення за ряд минулих періодів;
- б) різницю між нормативними та фактичними значеннями показників;
- в) прямі витрати;
- г) немає правильної відповіді.

10. До постійних належать витрати, величина яких:

- а) є незмінною для різних видів продукції;
- б) залишається постійною на одиницю продукції;
- в) зростає зі збільшенням обсягу виробництва;
- г) не залежить від зміни обсягу виробництва в межах певної виробничої потужності підприємства;
- д) залежить від зміни норм.

11. Які з перелічених видів витрат не беруться до уваги у процесі ухвалення управлінського рішення:

- а) постійні;
- б) очікувані;

- в) дійсні;
- г) безповоротні;
- д) змінні;
- е) релевантні;
- є) не релевантні?

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

Тема 5. Бюджетування як інструмент фінансового контролю

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність бюджетування та його функцій.
2. Основні характерні ознаки бюджетування.
3. Концепція безбюджетної діяльності (Beyond Budgeting).
4. Характеристика основних розділів фінансового плану.
5. Постановка системи бюджетів та порядок складання бюджету.

Теми есе

1. Характеристика наявних підходів до формулювання функцій бюджетування.
2. Бюджетування та планування: порівняльна характеристика.

Теми виступів і доповідей

1. Характеристика видів бюджетів за рівнями планування.
2. Переваги впровадження принципів бюджетування.
3. Взаємозв'язок бюджетування, бюджетного контролю та рапортування у рамках оперативного фінансового контролю.

Підготовка презентацій

1. Бюджетування у системі фінансового контролю. Принципи, функції, характеристики бюджетування.
2. Майстер-бюджет: основні, допоміжні, зведені; гнучкі, фіксовані. Бюджетування ліквідності, планування фінансових результатів.

3. Постановка системи бюджетування. Методи бюджетування, їхня сутність і недоліки. Етапи бюджетування на підприємстві.

Підготовка до практичних занять

Формування прогнозних показників діяльності підприємства. Складання бюджетів на підприємстві.

Завдання для самостійного виконання

Завдання 1. Нижче наведено бюджет продажів компанії на перше півріччя поточного року, одиниць: січень – 9 600; лютий – 16 000; березень – 24 000; квітень – 14 400; травень – 11 200; червень – 10 400.

Кінцеві запаси готової продукції плануються в розмірі 30 % обсягу продажу наступного місяця. На початок січня на складі має бути 1 880 одиниць готової продукції. Норма витрати сировини на виробництво одиниці продукції дорівнює 8 кг. Початковий запас сировини підтримується на рівні 20 % виробничої потреби наступного місяця. Кінцевий запас сировини на січень запланований у кількості 38 000 кг. Вам необхідно скласти бюджет виробництва і закупівель.

Завдання 2. Ви працюєте у планово-фінансовому відділі. Вам доручено розробити попередній бюджет підприємства, забезпечивши можливість самофінансування, САФ, у сумі 1 685,745 тис. грн. Амортизаційні відрахування на бюджетний період дорівнюють 770 тис. грн. Відомі такі дані про підприємство: одинична ціна реалізації продукції – 100 грн; поодинокі змінні витрати – 40 грн; постійні витрати – 3 690 тис. грн. У попередньому році обсяг продажів становив 80 000 одиниць. Для збільшення обсягу продажів необхідно вийти на зовнішній ринок, що вимагає участі у виставці-ярмарку з очікуваними витратами близько 120 тис. грн.

Завдання 3. Протягом бюджетного періоду виробниче підприємство планує реалізувати в кредит готової продукції на суму 219 тис. грн. За оцінками величина коштів, що надійде від покупців, становить лише 143 тис. грн. При цьому інших надходжень не планується. Відповідно до бюджету загальна величина всіх платежів підприємства у звітному періоді дорівнюватиме 179 тис. грн, а залишок коштів на розрахунковому рахунку має

становити щонайменше 10 тис. грн. З огляду на з наведені умови, визначте, яку суму необхідно додатково залучити підприємству в бюджетному періоді.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте та надайте характеристику основним завданням оперативного фінансового контролінгу.
2. Дайте порівняльну характеристику поняттям "план" і "бюджет".
3. Визначте сутність бюджетування та охарактеризуйте його основні функції.
4. Охарактеризуйте основні види бюджетування.
5. Охарактеризуйте етапи побудови системи бюджетування на підприємстві.
6. Охарактеризуйте методи фінансового прогнозування.

Тестові завдання

1. У процесі формування оперативного бюджету останнім роком звичайно є підготовка бюджетного:

- а) звіту про фінансові результати;
- б) балансу;
- в) звіту про грошові кошти;
- г) звіту про капітальні інвестиції.

2. Кількість матеріалів, яку необхідну закупити за період, буде дорівнювати бюджетній кількості використаних матеріалів:

- а) плюс заплановані кінцеві запаси матеріалів і мінус запаси матеріалів на початок періоду;
- б) плюс запаси матеріалів на початок періоду та мінус заплановані кінцеві запаси матеріалів;
- в) обидва з зазначених раніше варіантів правильні;
- г) жоден з зазначених раніше варіантів.

3. Гнучкий бюджет:

- а) призначений для контролю за виробничими накладними витратами, а не для контролю за прямими виробничими витратами;

- б) має застосовуватися для будь-якого рівня діяльності;
- в) призначений для контролю за прямими виробничими витратами, а не для контролю за виробничими накладними витратами;
- г) не можна застосовувати, коли на витрати впливає зміна обсягу діяльності.

4. Процес бюджетування виробничого підприємства починається зі складання:

- а) бюджету виробництва;
- б) бюджету продажу;
- в) бюджету капітальних вкладень;
- г) бюджету закупок;
- д) бюджету використання матеріалів.

5. Бюджети "від досягнутого" складають:

- а) на основі опрацювання додаткових варіантів (наприклад, за яких сум витрат бюджет скорочується або збільшується на 5, 10, 20 %);
- б) з огляду на припущення про те, що для заданого центру відповідальності бюджет складається вперше;
- в) на основі статистичних даних минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства.

6. Метою бюджетування на підприємстві є:

- а) визначення стратегії розвитку підприємства;
- б) виявлення потреб в грошових ресурсах і оптимізація фінансових потоків;
- в) оцінювання перспектив розвитку підприємства;
- г) мотивація керівників на місцях на досягнення цілей підприємства.

7. Операційні бюджети – це:

- а) сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції всіх підрозділів підприємства;
- б) сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток;
- в) сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства.

8. До фінансових бюджетів відносять:

- а) бюджет капітальних інвестицій;
- б) бюджет продажу;
- в) бюджетний баланс;
- г) бюджетний звіт про прибуток;
- д) бюджет грошових коштів.

9. Основна різниця між: зведеним і гнучким бюджетами полягає в тому, що:

- а) гнучкий бюджет бере до уваги тільки змінні витрати, а зведений бюджет охоплює всі види витрат підприємства;
- б) гнучкий бюджет дає менеджерам певну свободу в досягненні поставленої мети, водночас як зведений бюджет базується на постійному незмінному стандарті;
- в) зведений бюджет складається для всього підприємства загалом, а гнучкий бюджет охоплює тільки окремі підрозділи;
- г) зведений бюджет складається на основі запланованого рівня діяльності, а формування гнучкого бюджету відбувається з огляду на фактичний рівень діяльності.

10. Під бюджетуванням розуміють:

- а) планування майбутніх господарських операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів;
- б) метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення кількісно вимірюваних цілей;
- в) виробнича програма, що визначає заплановані номенклатуру й обсяг виробництва продукції;
- г) процес підрахування собівартості одиниці продукції.

11. Які складники характеризують бюджетування як управлінську технологію:

- а) методики розроблення бюджетів;
- б) методики визначення центрів відповідальності;
- в) методики розроблення організаційних процедур бюджетного планування й виконання бюджетів;
- г) методики розроблення засобів автоматизації оброблення інформації?

12. Принципи, які сприяють отриманню результатів від бюджетування:

- а) бюджетування має здійснюватися кожним підрозділом окремо;
- б) бюджети слід розробляти постійно, з певною періодичністю та використанням "безперервних" величин;
- в) для кожного об'єкта слід добирати окремий формат бюджету;
- г) усі значні витрати не потрібно деталізувати;
- д) успіх проєкту постановки системи бюджетування залежить від емоційного стану її працівників, їхнього ступеня залучення до процесу та зацікавленості в кінцевому результаті.

13. "Фінансова прозорість" у контексті бюджетування означає:

- а) відкритість системи оплати праці;
- б) створення системи координат розвитку бізнесу (нормативів витрат ресурсів, ефективності їх використання, рентабельності), відхилення від яких має розглядатись як тривожний сигнал;
- в) можливість отримати точнішу інформацію про витрати, необхідну для ухвалення як поточних, так і стратегічних рішень.

14. Відхилення внаслідок планування – це:

- а) відхилення від бюджету, пов'язані з помилками та прорахунками в процесі складання прогнозів, визначення функцій витрат і доходів, калькулювання планової собівартості та цін;
- б) результат дій персоналу або певних подій (зміни попиту, коливання цін тощо);
- в) відхилення, коли фактичний доход менший за запланований або фактичні витрати менші за бюджетні.

15. Що є метою складання бюджетного балансу:

- а) своєчасне передбачення несприятливого фінансового стану підприємства;
- б) забезпечення контролю точності складання всіх бюджетів;
- в) дослідження контролю виробничого процесу й витрат на виробництво;
- г) здійснення контролю виробничого процесу та витрат на виробництво продукції?

16. Інформаційною базою для бюджетування можуть слугувати:

- а) лише дані управлінського обліку;
- б) лише статистичні дані підприємства;
- в) лише калькулювання собівартості продукції.

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

Тема 6. Фінансова діагностика в системі контролінгу

Питання для самостійного опрацювання

1. Основні положення та принципи фінансової діагностики.
2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики.
3. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики.
4. Схема проведення діагностики підприємства на основі впровадження контролінгу.
5. Методичний апарат оцінювання ефективності організаційної структури підприємства.

Теми есе

1. Роль фінансової діагностики в системі контролінгу на підприємстві.
2. Вітчизняна практика фінансової діагностики.
3. Методичні підходи до рейтингування підприємств.
4. Оцінювання якості системи фінансової діагностики на підприємстві.

Теми виступів і доповідей

1. Експертна діагностика фінансово-господарського стану як необхідний складник забезпечення стабільного функціонування підприємства.
2. Діагностика зовнішнього середовища як об'єкта контролінгу в управлінні підприємствами.
3. Тотожність та відмінність фінансової діагностики й аналізу діяльності підприємства.

Підготовка презентацій

1. Методичний інструментарій діагностики фінансового стану підприємства в системі контролінгу.

2. Інформаційне забезпечення діагностики фінансового стану підприємства.

Підготовка до практичних занять

Фінансова діагностика підприємства.

Завдання до самостійного виконання

Необхідно за даними фінансової звітності підприємства, що обрано на сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [44]:
провести SWOT-аналіз передумов забезпечення життєдіяльності підприємств;
провести оцінювання кредитоспроможності.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дайте сутнісну характеристику фінансової діагностики підприємства.
2. Дайте характеристику традиційного підходу до фінансової діагностики діяльності підприємства.
3. Визначте етапи проведення діагностики фінансового стану підприємства.
4. Охарактеризуйте методичні підходи до фінансової діагностики підприємства.
5. Дайте сутнісну характеристику та охарактеризуйте основні функції рейтингового оцінювання підприємств.
6. Охарактеризуйте інтегральні методи фінансової діагностики підприємств.
7. З якою метою проводиться експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства?
8. Охарактеризуйте джерела інформації, які використовуються для експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
9. Перелічіть головні завдання, які слід вирішити під час проведення експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
10. Які методи стратегічної діагностики застосовуються під час експертного оцінювання фінансово-господарського стану підприємства?

Тестові завдання

1. *Фінансова діагностика базується на:*

- а) об'єктивному оцінюванні динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- б) визначенні ефективності використання фінансових ресурсів;
- в) проведенні аналізу динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають;
- г) здійсненні внутрішнього (традиційного) аналізу фінансового стану підприємства.

2. *Традиційний підхід до діагностики банкрутства полягає у застосуванні таких аналітичних прийомів:*

- а) горизонтальний і вертикальний аналіз;
- б) однофакторний дискримінантний аналіз;
- в) метод штучного інтелекту;
- г) порівняльний аналіз;
- д) багатофакторний дискримінантний аналіз.

3. *Критерій обґрунтованості фінансової діагностики підприємства передбачає, що:*

- а) кожен критерій має бути математично, нормативно або в інший спосіб обґрунтованим;
- б) критерії не мають породжувати двозначності, відповідно, мають бути уніфікованими в різних умовах функціонування;
- в) критерії, які використовуються в діагностичних системах, мають підлягати можливостям кількісного вимірювання, тобто у певний спосіб бути формалізованими задля забезпечення об'єктивності оцінювання;
- г) критерії не мають бути гнучкими, оскільки в такому випадку втрачається їхнє основне призначення мірила.

4. *Критерій уніфікації фінансової діагностики підприємства передбачає, що:*

- а) кожен критерій має бути математично, нормативно або в іншим спосіб обґрунтованим;
- б) критерії не мають породжувати двозначності, відповідно, мають бути уніфікованими в різних умовах функціонування;

в) критерії, які використовуються в діагностичних системах мають підлягати можливостям кількісного вимірювання, тобто у певний спосіб бути формалізованими задля забезпечення об'єктивності оцінювання;

г) критерії не мають бути гнучкими, оскільки в такому випадку втрачається їхнє основне призначення мірила.

5. Критерій стабільності фінансової діагностики підприємства передбачає, що:

а) кожен критерій має бути математично, нормативно або в інший спосіб обґрунтованим;

б) критерії не мають породжувати двозначності, відповідно, мають бути уніфікованими в різних умовах функціонування;

в) критерії, які використовуються в діагностичних системах, мають підлягати можливостям кількісного вимірювання, тобто у певний спосіб бути формалізованими задля забезпечення об'єктивності оцінювання;

г) критерії не мають бути гнучкими, оскільки в такому випадку втрачається їхнє основне призначення мірила.

6. Традиційний підхід до фінансової діагностики підприємства передбачає:

а) вивчення простих формалізованих залежностей між окремими позиціями фінансової звітності на основі обчислення декількох груп показників і порівняння їхніх значень із нормативними, середньогалузевими та в динаміці;

б) використання стандартного набору аналітичних процедур і розрахунків декількох груп показників;

в) використання економетричних методів оброблення фінансової інформації, таких як дискримінантний аналіз, логістична регресія, тощо;

г) немає правильної відповіді.

7. Математично-статистичний підхід до фінансової діагностики підприємства передбачає:

а) вивчення простих формалізованих залежностей між окремими позиціями фінансової звітності на основі обчислення декількох груп показників і порівняння їхніх значень із нормативними, середньогалузевими та в динаміці;

- б) використання стандартного набору аналітичних процедур та розрахунок декількох груп показників;
- в) використання економетричних методів оброблення фінансової інформації, таких як дискримінантний аналіз, логістична регресія, тощо;
- г) немає правильної відповіді.

8. Бальна система оцінювання фінансової діагностики підприємства передбачає:

- а) вивчення простих формалізованих залежностей між окремими позиціями фінансової звітності на основі обчислення декількох груп показників і порівняння їхніх значень із нормативними, середньогалузевими та в динаміці;
- б) використання стандартного набору аналітичних процедур та розрахунок декількох груп показників;
- в) використання економетричних методів оброблення фінансової інформації, таких як дискримінантний аналіз, логістична регресія тощо;
- г) немає правильної відповіді.

9. Рейтингування підприємств виконує такі функції:

- а) зменшення інформаційної асиметрії;
- б) контрольну функцію;
- в) функцію формування фінансових ресурсів;
- г) функцію розподілу компетенцій;
- д) сигнальну функцію.

10. Фінансова діагностика охоплює такі інструменти її проведення:

- а) безпосереднє використання даних фінансової звітності;
- б) горизонтальний і вертикальний аналізи фінансової звітності;
- в) ринкові показники;
- г) використання фінансових показників (коефіцієнтів);
- д) відповіді 1, 2, 4;
- е) відповіді 1, 4.

11. Основними об'єктами аналізу в діагностиці є:

- а) результати діяльності підприємства за період і його стан у теперішній часу;
- б) прогноз майбутнього стану підприємства;

- в) бізнес-модель підприємства;
- г) основні бізнес-процеси підприємства.

12. Який регламент діагностики є найдоцільнішим (з практичного погляду):

- а) один раз на рік здійснюється фундаментальна діагностика;
- б) щоквартально проводиться фундаментальна діагностика
- в) щомісяця оцінюється обмежена кількість показників;
- г) щоденно здійснюється моніторинг діяльності підприємства?

13. Під час моделювання майбутнього стану підприємства та оцінювання доцільності впровадження на ньому контролінгу слід приділяти увагу таким показникам:

- а) нерелевантним;
- б) релевантним;
- в) усі відповіді правильні.

14. Аналіз наявної системи управління на підприємстві необхідно починати з:

- а) оцінювання структури управління підприємством;
- б) аналізу стилю управління;
- в) діагностики організаційної структури підприємства.

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

Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг

Питання для самостійного опрацювання

1. Зміст теорії обмежень Е. Голдратта як інструмента реалізації стратегії підприємства.
2. Управління за цілями як основа стратегічного фінансового контролінгу.

Теми есе

1. Роль збалансованої системи показників у стратегічному контролінгу щодо поліпшення фінансового правління підприємством.

2. Використання елементів діагностики в стратегічному фінансовому контролінгу.

Теми наукових статей і доповідей

1. Стратегія та контролінг у системі внутрішнього економічного механізму підприємства.
2. Контролінг у системі антикризового управління.

Підготовка презентацій

1. Еволюція збалансованої системи показників у системі фінансового контролінгу.
2. Порівняльна характеристика моделей вимірювання ефективності бізнесу, що використовуються в стратегічному фінансовому контролінгу.

Підготовка до практичних занять

На прикладі підприємства (обраного студентом) необхідно сформува-ти фінансово-економічні стратегічні цілі підприємства та розробити систему збалансованих показників.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте сутність і визначте основні завдання стратегічного фінансового контролінгу.
2. Визначте та охарактеризуйте фактори, які визначають потенціал розвитку підприємства.
3. Обґрунтуйте важливість стратегічного фінансового планування в системі контролінгу.
4. Охарактеризуйте інструменти стратегічного фінансового контролінгу.
5. У чому полягає формат SWOT-аналізу та які його основні позиції?

Тестові завдання

1. До основних цілей стратегічного фінансового контролінгу належать:

- а) аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів;
- б) участь у встановленні якісних та кількісних цілей підприємства;

- в) розроблення альтернативних стратегій;
- г) проведення антикризової політики запобігання банкрутству;
- д) забезпечення прибутковості та ліквідності;
- е) аналіз економічної ефективності.

2. У стратегічному фінансовому контролінгу до аналізу внутрішньої середи належать:

- а) оцінювання територіального розташування;
- б) аналіз ринку технологій;
- в) вивчення соціально-політичної сфери;
- г) аналіз ринку праці.

3. Найважливішою формою прояву стратегічного фінансового контролінгу є:

- а) система стратегічного (довгострокового) планування;
- б) фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- в) наявність кваліфікованого персоналу;
- г) наявність надійних і дешевих джерел постачання сировини та матеріалів.

4. До немонетарних цілей діяльності підприємства належить:

- а) підвищення кредитоспроможності й інвестиційної привабливості підприємства;
- б) досягнення певного рівня рентабельності продажу;
- в) досягнення визначених темпів зростання прибутку;
- г) забезпечення визначеного обсягу прихованих резервів.

5. Хто був розробником концепції збалансованої системи показників (BSC):

- а) С. Стюарт;
- б) П. Хорват;
- в) Л. Майсел;
- г) Р. Каплан?

6. До завдань стратегічного фінансового контролінгу належать:

- а) керівництво під час планування та розроблення бюджетів;
- б) участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства;

- в) аналіз економічної ефективності інвестицій;
- г) визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей;
- д) визначення "вузьких" і пошук слабких місць.

7. *Об'єктом орієнтування стратегічного фінансового контролінгу є:*

- а) зовнішнє та внутрішнє середовище;
- б) економічна ефективність;
- в) рентабельність діяльності підприємства;
- г) тактичні позиції підприємства.

Література: основна [1; 2; 3; 5; 7], додаткова [16; 19 – 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. ВНЗ / 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. Ареф'єва Е. В. Реалізація контролінга в діяльності підприємства / Е. В. Ареф'єва, Л. Л. Дякон // Бизнес Информ. – 2007. – № 12 (1). – С. 68–71.

10. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування [Текст] : навч. посіб. для студ. ВНЗ / О. Г. Біла. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 312 с.

11. Бюджетування в економічних системах [Текст] : монографія / 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] : підручник для студ. ВНЗ / 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. ВНЗ / 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 навчання / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ-2000, 2008. – 252 с.
21. Контролінг [Текст] : навч. посіб. для студ. ВНЗ / А. М. Ужва [та ін.]. – Миколаїв : МДАУ, 2011. – 293 с.
22. Контролінг [Текст] : навч. посіб. для студ. ВНЗ / за заг. ред. С. С. Герасименко. – Київ : Нац. акад. упр., 2011. – 99 с.
23. Контроллинг 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. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / 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. ВНЗ / 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. Контроллинг : учеб. пособ. / С. Н. Петренко. – Київ : 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. Есмано-ва. – 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 державної інженерної академії, 2006. – 194 с.

39. Фаріон І. Д. Управлінський облік [Текст] : навч. посіб. з практ. задачами та тест. завданнями : для студ. ВНЗ / 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 [Електронний ресурс] / Р. Набок, Г. Набок // Фінансовий Директор. – Режим доступу : <http://www.gaap.ru>.

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

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

44. Сайт Агенства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua>.

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

Методичне забезпечення

46. 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.

47. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" другого (магістерського) рівня / Н. В. Сабліна. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2019. – 51 с.

Зміст

Вступ.....	3
Методичні рекомендації для самостійного опрацювання матеріалу	4
Змістовий модуль 1 Фінансовий контролінг у системі управління підприємством.....	7
Тема 1. Фінансовий контролінг як інструмент управління підприємством	7
Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві.....	12
Змістовий модуль 2 Прийняття управлінських рішень у системі фінансового контролінгу	16
Тема 3. Оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації.....	16
Тема 4. Контролінг управління витратами в системі фінансового управління підприємством	22
Тема 5. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу.....	27
Тема 6. Фінансова діагностика в системі контролінгу	33
Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг	38
Рекомендована література.....	41
Основна.....	41
Додаткова.....	42
Інформаційні ресурси	44
Методичне забезпечення	45

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
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 *А. С. Ширініна*

Коректор *А. С. Ширініна*

План 2020 р. Поз. № 32 ЕВ. Обсяг 47 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.*