

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації  
до розробки та проведення тренінгу  
з навчальної дисципліни  
"ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ"  
для студентів спеціальності  
8.03050801 "Фінанси і кредит"  
усіх форм навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015**

Затверджено на засіданні кафедри фінансів.  
Протокол № 9 від 12.01.2015 р.

*Самостійне електронне текстове мережне видання*

**Укладачі:** Гаврильченко О. В.  
Кіпа М. О.

М 54        Методичні рекомендації до розробки та проведення тренінгу з навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит" усіх форм навчання : [Електронне видання] / уклад. О. В. Гаврильченко, М. О. Кіпа. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 37 с. (Укр. мов.)

Подано програму і зміст тренінгу, методи, форми, вправи, які використовують під час проведення тренінгового навчання, самостійну роботу та систему оцінювання знань студентів. Запропонований тренінг сприяє закріпленню теоретичних знань студентів з навчальної дисципліни, дозволяє удосконалити навички в організації, аналізі, плануванні та контролі за витратами підприємства.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит".

## Вступ

У процесі формування і впровадження моделі інноваційного розвитку вищої економічної освіти, актуальним є реалізація концепції індивідуалізації навчального процесу і застосування інтерактивних форм роботи з використанням тренінгових технологій навчання.

Проведення тренінгу з навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" передбачає вивчення процесу формування витрат за допомогою певних методів та прийомів із метою постійного контролю за рівнем витрачання ресурсів та стимулювання економії витрат. Тренінг має особливу актуальність, тому що дозволяє набути практичних навичок з прийняття управлінських рішень щодо постійного і всебічного моніторингу витрат, упровадження організаційно-економічних заходів їх скорочення та збільшення виробництва продукції на одиницю витрат із метою створення умов підвищення ефективності, фінансової стабілізації та конкурентоспроможності підприємства.

Теорія і практика господарювання в ринкових умовах свідчать, що витрати є найважливішим об'єктом управління. У практичній діяльності витрати слугують каталізатором, обмежувальним фактором прибутковості, тому їм слід приділяти найбільше уваги в системі оцінювання результатів господарювання. Важливим є визначення витрат, безпосередньо пов'язаних із виробництвом продукції або виконанням робіт, послуг.

Із метою посилення практичної підготовки з фінансового контролінгу доцільно проводити тренінг, що надасть змогу сформулювати компетентності щодо визначення та використання складових елементів системи управління витратами як сукупності прийомів і способів, інструментів і важелів впливу на формування витрат, спрямованої на досягнення їх максимальної ефективності на підприємстві у процесі відтворення, за постійного контролю за їх рівнем та стимулюванням до зниження.

## **1. Мета, завдання тренінгу та компетентності, що формують**

Цільовою аудиторією під час проведення тренінгу є студенти I курсу магістратури, у яких є знання теоретичної бази щодо сутності, структури й видової класифікації витрат, яку узагальнено та доповнено в межах навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг", але відсутні достатні вміння, навички і досвід у використанні методів та інструментів управління витратами в реальних умовах господарювання.

**Метою тренінгу** є здобуття знань про закономірності формування витрат за видами, центрами відповідальності та носіями з метою регулювання їх рівня й обґрунтування управлінських рішень як в оперативній, так і в стратегічній перспективі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- здобуття методологічних основ та ознайомлення з нормативною базою щодо формування витрат фінансово-господарської діяльності підприємств;

- складання калькуляції витрат, визначення витрат, релевантних для конкретного управлінського рішення;

- визначення впливу розміру та структури витрат на ціну продукції та фінансовий результат підприємства;

- прийняття управлінських рішень на основі взаємозв'язку між витратами, обсягом діяльності та прибутком;

- оволодіння процедурою вибору методів управління витратами, відповідно до багатьох чинників, таких, наприклад, як період, вид та специфіка діяльності підприємства;

- формування бюджетів та проведення бюджетного аналізу.

Під час проведення тренінгу у студентів мають сформувати певні професійні, особистісні та когнітивні компетентності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти мають набути компетентностей, наведених у табл. 1.1 – 1.3.

**Предметні компетентності та відповідні їм знання, уміння та навички, що формують під час тренінгу**

Тема	Знання	Уміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5
<p>Мета, зміст і організація управлінського обліку</p>	<p>Визначення поняття управлінського обліку, характеристика його методів</p>	<p>Розкривати актуальність створення системи управлінського обліку. Характеризувати основні об'єкти управлінського обліку. Розуміти роль управлінського обліку в системі сучасного менеджменту. Описувати процес прийняття управлінських рішень. Пояснювати взаємозв'язок та відмінності управлінського та фінансового обліку. Описувати основні етапи розвитку та принципи управлінського обліку. Застосовувати управлінський облік у системі рахунків</p>	<p>Здатність визначати місце управлінського обліку в загальній системі управління підприємства</p>	<p>Визначення особливостей застосування первинних документів і форм звітності для управлінського та фінансового обліку</p>
<p>Класифікація і поведінка витрат</p>	<p>Знання законодавчих та нормативних актів, що визначають склад виробничих витрат. Визначення понять витрати, функція витрат. Методи визначення функції витрат</p>	<p>Розуміти значення термінів "витрати" і "затрати". Розуміти особливості класифікації витрат у системі управлінського обліку. Визначати поведінку витрат у системі управлінського обліку. Описати функції витрат</p>	<p>Здатність до практичного використання класифікації витрат</p>	<p>Визначення особливостей класифікації витрат у системі управлінського обліку</p>

1	2	3	4	5
<p>Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку</p>	<p>Визначення поняття "точка беззбитковості". Сутність та економічна інтерпретація маржинального доходу. Показники, що характеризують вплив зміни обсягу реалізації на прибуток</p>	<p>Розкривати суть та значення аналізу беззбитковості. Тлумачити принцип побудови економічної моделі співвідношення "витрати – обсяг – прибуток". Застосовувати бухгалтерську модель "витрати – обсяг – прибуток". Використовувати методи визначення точки беззбитковості. Обчислювати поріг рентабельності, запас фінансової міцності та операційний важіль. Користуватися припущеннями, яких необхідно дотримуватися у процесі здійснення аналізу беззбитковості</p>	<p>Здатність до використання взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку для вирішення конкретних управлінських завдань</p>	<p>Обґрунтування управлінського рішення щодо припинення діяльності збиткового підрозділу</p>
<p>Методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції</p>	<p>Сутність понять "облік витрат", "калькулювання". Об'єкти обліку витрат, об'єкти калькулювання. Класифікація систем калькулювання. Методи обліку витрат і методи калькулювання</p>	<p>Розраховувати виробничу собівартість та собівартість реалізованої продукції у фінансовому обліку. Розраховувати повну собівартість одиниці готової продукції в управлінському обліку. Порівнювати порядок калькулювання у системах управління витратами підприємства за повними та змінними витратами</p>	<p>Здатність до визначення собівартості продукції, залежно від об'єкта витрат та повноти включення затрат</p>	<p>Визначення особливостей обліку витрат і калькулювання собівартості продукції у процесі використання відповідної системи управлінського обліку</p>

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Системи калькулювання за повними витратами	Склад прямих та накладних виробничих витрат, порядок їх обліку. Порядок розподілу загальновиробничих витрат. Порядок оцінювання незавершеного виробництва	Використовувати систему калькулювання собівартості продукції за повними витратами. Розрізняти характерні відмінності систем обліку за повними та змінними витратами. Калькулювати собівартість за видами діяльності. Здійснювати облік витрат допоміжних виробництв та засвоїти порядок розподілу їх послуг	Здатність до здійснення обліку прямих та непрямих витрат, калькулювання виробничої собівартості продукції. Здатність до визначення фінансового результату у системі калькулювання за повними витратами	Визначення переваг використання системи калькулювання за повними витратами
Системи калькулювання за змінними витратами	Порядок розрахунку маржинального доходу та виконання облікових робіт у системі калькулювання за змінними витратами	Розуміти сутність та значення системи калькулювання за змінними витратами. Пояснювати порядок формування собівартості за методом "директ-костинг". Користуватися основними принципами простого та розвиненого директ-костингу	Здатність до застосування основних показників калькулювання собівартості продукції за методом "директ-костинг". Здатність до визначення фінансового результату в системі калькулювання за змінними витратами	Визначення переваг використання системи калькулювання за змінними витратами
Облік і контроль за центрами відповідальності	Типи центрів відповідальності, облік та оцінювання їх діяльності. Поняття "трансфертна ціна". Методи трансфертного ціноутворення	Пояснювати сутність центрів відповідальності та децентралізації управління. Описувати типи центрів відповідальності. Розкривати сутність внутрішньої звітності. Розуміти суть та значення трансфертного ціноутворення	Здатність до застосування основних методів визначення трансфертних цін. Здатність до аналізу діяльності центрів відповідальності	Використання гнучких бюджетів для аналізу діяльності центрів відповідальності

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5
Бюджетування і контроль	Сутність бюджетування, види бюджетів. Етапи складання бюджетів	Пояснювати суть, мету та значення бюджетування. Використовувати статичні та гнучкі бюджети	Здатність до складання основних видів бюджетів. Здатність до розроблення генерального бюджету та взаємоузгодження його елементів	Проведення контролю за виконанням бюджетів та аналіз відхилень
Аналіз релевантності інформації для прийняття управлінських рішень	Етапи прийняття управлінського рішення. Методи ціноутворення. Порядок обґрунтованого вибору програм використання обмежених ресурсів	Характеризувати релевантну та не релевантну інформацію. Формувати інформацію для прийняття рішень у процесі постачання. Формувати інформацію для прийняття рішень у процесі виробництва. Обґрунтувати прийняття інвестиційних рішень у перспективі. Оцінити вартість коштів у часі для прийняття інвестиційних рішень. Використовувати таблиці коефіцієнтів дисконтування	Здатність до ставлення та вирішення завдань обліку релевантних витрат і доходів для прийняття поточних та довгострокових рішень	Прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності. Оцінювання інвестиційних проектів на основі відповідних критеріїв. Розроблення моделей прийняття поточних рішень



**Професійні компетентності та відповідні їм уміння, що формують під час тренінгу**

Класи професійних завдань	Компетентності фахівців	Уміння фахівців освітньо-професійного рівня "магістр"
1	2	3
1. Планово-проектні	1.1. Здатність до планування фінансово-господарської діяльності підприємства	1.1.1. Формувати та затверджувати узагальнені планові показники фінансово-господарської діяльності. 1.1.2. Здійснювати попереднє формування бюджетів. 1.1.3. Проводити координацію та аналіз бюджетів. 1.1.4. Узгоджувати генеральний бюджет
2. Організаційні	2.1. Здатність до організації управління витратами на підприємстві	2.1.1. Розробляти та впроваджувати наказ про облікову політику підприємства. 2.1.2. Розробляти склад та структуру внутрішньогосподарської звітності, визначати порядок її складання та терміни звітування. 2.1.3. Розробляти графік документообігу підприємства
3. Аналітично-інформаційні	3.1. Здатність до здійснення аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку	3.1.1. Визначати обсяг діяльності, необхідний для одержання бажаного прибутку. 3.1.2. Визначати прибуток за певного обсягу діяльності. 3.1.3. Визначати вплив зміни витрат, ціни та (або) обсягу діяльності на прибуток підприємства
	3.2. Здатність до аналізу релевантності інформації для прийняття управлінських рішень	3.2.1. Визначати релевантні витрати і доходи; застосовувати диференційний аналіз релевантних даних для прийняття управлінських рішень. 3.2.2. Здійснювати аналіз рішень на зразок "виробляти чи купувати", "продавати чи обробляти далі". 3.2.3. Запропонувати ціну продукції із застосуванням різних методів ціноутворення. 3.2.4. Застосовувати моделі прийняття рішення за умов невизначеності
4. Обліково-статистичні	4.1. Здатність до ведення управлінського обліку на підприємстві	4.1.1. Організовувати управлінський облік у системі рахунків бухгалтерського обліку; відобразити господарські операції в регістрах аналітичного та синтетичного обліку

1	2	3
		4.1.2. Скласти управлінську звітність, що містить інформацію, необхідну для економічного аналізу, стратегічного, тактичного та оперативного планування та регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства

Таблиця 1.3

**Когнітивні та особисті компетентності та відповідні їм уміння,  
що формують під час тренінгу**

Компетентності фахівця	Уміння фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр"
1. Здатність організувати і здійснювати управління витратами	1.1. Забезпечувати своєчасне збирання і систематизацію достовірної інформації про фактичні та планові витрати фінансово-господарської діяльності. 1.2. Скласти внутрішньогосподарську звітність підприємства
2. Здатність використовувати класифікацію витрат, залежно від прийняття конкретних управлінських рішень	2.1. Класифікувати витрати за різними ознаками і використовувати здобуті знання для складання фінансової та внутрішньогосподарської звітності, прийняття рішень та контролю за їх виконанням. 2.2. Розуміти поведінку витрат. 2.3. Визначати функцію витрат за допомогою різних методів. 2.4. Оцінювати надійність функції витрат. 2.5. Визначати резерви зниження витрат, приймати ефективні управлінські рішення з метою оптимізації витрат
3. Здатність здійснювати калькулювання витрат	3.1. Визначати об'єкт витрат та описувати систему виробничого обліку. 3.2. Описувати та застосовувати систему калькулювання витрат за замовленням, процесом. 3.3. Обчислювати та застосовувати ставку розподілу накладних витрат. 3.4. Застосовувати калькулювання змінних витрат для прийняття управлінських рішень
4. Здатність здійснювати бюджетування витрат	4.1. Визначати переваги складання бюджетів для прийняття управлінських рішень. 4.2. Оцінювати ефективність і результативність діяльності на підставі аналізу відхилень

## 2. Програма тренінгового навчання

Характер роботи студентів під час проведення тренінгу суттєво відрізняється від традиційних форм організації навчального процесу. У першу чергу, здійснено ефективне поєднання теоретичної та практичної складової частини за допомогою синтезу різних форм навчального процесу: міні-лекцій, практичних занять, лабораторних робіт, командної роботи, виконання самостійних завдань.

Організаційну структуру тренінгу на тему "Управління витратами підприємства" наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Організаційна структура тренінгу з навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг"

Послідовність виконання навчальних процедур	Методи / види активності	Тривалість, хв
1	2	3
<i>День перший</i>		
Вступна частина		
1. Вступне слово тренера (знайомство студентів із метою, завданнями, критеріями оцінювання та переліком компетентностей, яких він набуде під час тренінгу)	Банки візуального супроводження	15
2. Знайомство (презентація тренера та учасників тренінгу)	Технологія "Круг"	30
3. Правила поведінки у процесі проведення тренінгу	Технологія "Круг", фліп-чарт	10
4. Визначення очікувань учасників від тренінгу	Банки візуального супроводження	10
5. Об'єднання учасників у групи	Технологія "Пазли"	10
6. погодження графіка роботи та видача завдань	Банки візуального супроводження	5
Перерва	Кава-брейк	10
Основна частина		
7. Міні-лекція "Порівняльна характеристика центрів фінансової відповідальності"	Міні-лекція	25
8. Видача вихідної інформації для кожної групи	Роздатковий матеріал	5
9. Розподіл обов'язків та відповідальності за прийняття управлінських рішень між учасниками	Робота в малих групах	5
10. Тренер пропонує кожному учаснику тренінгу дати відповідь на питання: "Яке місце та роль управління витратами в загальній системі управління підприємством?"	Робота в малих групах, метод мозкового штурму	15
Перерва	Обід	25

Продовження табл. 2.1

1	2	3
11. Тренер дає завдання: пропонує представити об'єднану міні-групу відповідним центром відповідальності. Одночасно тренер пропонує врахувати такі етапи: формування завдань управління витратами; відбір критеріїв оцінювання діяльності центру; визначення відповідальності та повноважень керівників центру; запропонувати пропозиції щодо форм управлінської (внутрішньогосподарської) звітності центру відповідальності	Інформація мережі <i>Internet</i> , робота в малих групах	70
12. Рухавки (з метою досягнення групової згуртованості, спрацьованості)	Рухавка	15
13. Сформувані перелік центрів відповідальності	Робота в малих групах	20
Перерва	Кава-брейк	10
<b>Завершальна частина</b>		
14. Підготовка презентації	Робота в малих групах	15
15. Презентація результатів формування центрів відповідальності	Презентація, групова дискусія	40
16. Підбиття підсумків та завершення роботи дня	Зворотний зв'язок (анкетування)	15
<i>Другий день</i>		
<b>Вступна частина</b>		
1. Вступне слово тренера (пропонує згадати, яка мета, завдання тренінгу; визначає, що запам'яталось під час тренінгу)	Банки візуального супроводження, технологія "Круг"	15
2. Знайомство (презентація тренера та учасників тренінгу)	Технологія "Круг", фліп-чарт	15
3. Визначення очікувань учасників від тренінгу	Банки візуального супроводження	10
4. Об'єднання учасників у групи	Технологія "Пазли"	10
5. Погодження графіка роботи та видача завдань	Банки візуального супроводження	5
Перерва	Кава-брейк	10
<b>Основна частина</b>		
6. Міні-лекція з питань взаємоузгодження та взаємопоєднання бюджетів	Міні-лекція	25
7. Видача вихідної інформації для кожної групи	Роздатковий матеріал	5
8. Тренер пропонує кожному учаснику тренінгу дати відповідь на питання: "Які класифікаційні групи витрат мають найбільшу практичну цінність?"	Метод мозкового штурму	15
9. Рухавки (із метою досягнення групової згуртованості, спрацьованості)	Рухавка	15
10. Тренер дає завдання: пропонує об'єднатися в міні-групи, як під час першого тренінгу. При цьому тренер пропонує враховувати такі етапи: простежити взаємоузгодження та взаємопоєднання	Інформація мережі <i>Internet</i> , робота в малих групах	60

Закінчення табл. 2.1

1	2	3
бюджетів; виконати розрахунки собівартості продукції; заповнити форми управлінської (внутрішньогосподарської) звітності центру фінансової відповідальності		
Перерва	Обід	25
11. Рухавки (із метою досягнення групової згуртованості, спрацьованості)	Рухавка	15
12. Проаналізувати результати калькулювання собівартості продукції з використанням різних методів управління витратами, різних баз розподілу непрямих витрат; проаналізувати зв'язок витрат та прибутку, прибутку та обсягів діяльності, здійснити оптимізацію витрат з використанням економіко-математичних методів	Робота в малих групах	60
Перерва	Кава-брейк	15
Завершальна частина		
13. Підготовка презентації	Робота в малих групах	15
14. Презентація результатів роботи центрів відповідальності	Презентація, групова дискусія	40
15. Підбиття підсумків та завершення роботи	Зворотний зв'язок (анкетування)	15
Усього		720

Таким чином, запропонований тренінг розрахований на два дні (720 хв).

### 3. Змістова структура тренінгу

Згідно зі структурою проведення тренінгу, особливу увагу слід приділити змісту міні-лекції.

Для забезпечення дієвості управління витратами необхідним є перебудова організаційної структури управління підприємством із виділенням центрів відповідальності.

Центр відповідальності – це підрозділ, який очолює керівник, що є особисто відповідальним за результати його роботи.

Сутність створення центрів відповідальності – більш чітка організація контролю за витратами і доходами як функціями управління та їх регулювання, забезпечення чіткої персоніфікованої відповідальності за рівень окремих витрат на підприємстві.

Необхідність у поділі підприємства на центри відповідальності передбачає передачу управлінських повноважень окремим структурним підрозділам. Такий підхід, безумовно, сприяє оптимізації обліку, аналізу виробничої діяльності та контролю за нею.

Найбільш поширеними є чотири типи центрів відповідальності: центри витрат, центри доходів, центри прибутків та центри інвестицій (рис. 3.1).

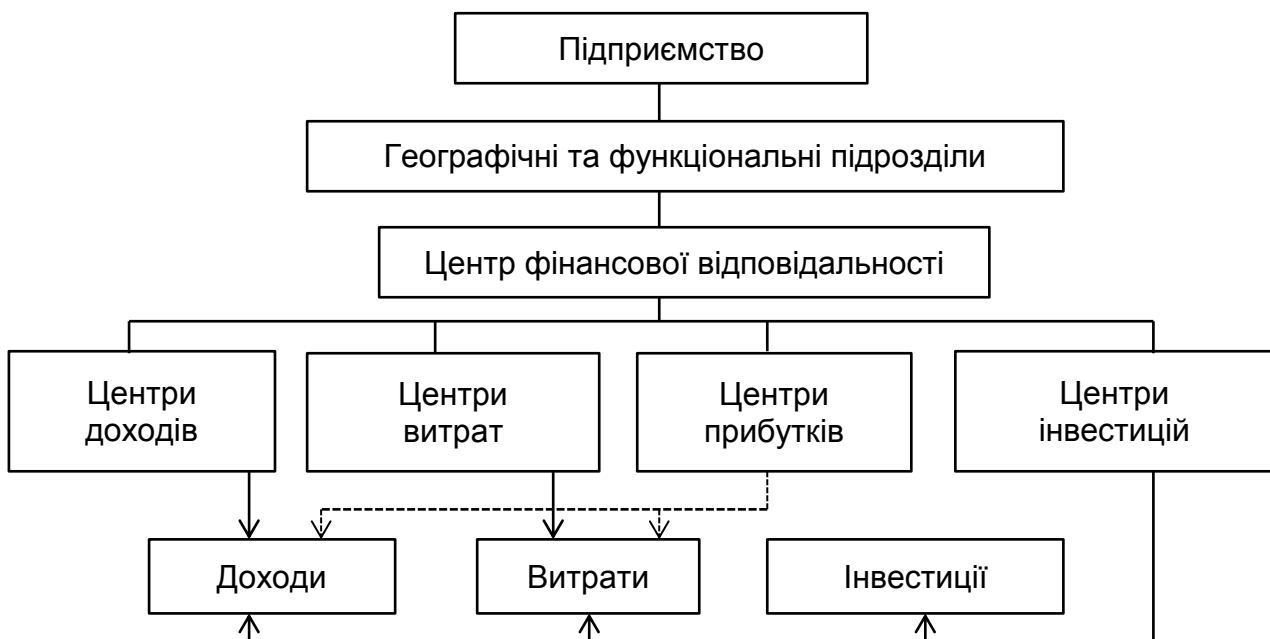


Рис. 3.1. Види центрів фінансової відповідальності

*Центр витрат* – центр відповідальності, керівник якого контролює витрати, але не контролює доходи та інвестиції в активи центру. Більшість підрозділів підприємства (відділи, цехи, ділянки, виробництва тощо) є центрами витрат.

*Центр доходів* – центр відповідальності, керівник якого контролює доходи, але не контролює витрати на виробництво продукції (робіт, послуг) або придбання товарів, що реалізують, та інвестиції в активи центру. Типовим прикладом центру доходів є відділ продажу, фірмові магазини, регіональні представництва компаній тощо. Одночасно керівник центру доходу може контролювати витрати на утримання підрозділу. Тому мова може йти про центр доходів та обмежений центр витрат.

*Центр прибутків* – центри відповідальності, керівник якого контролює витрати й доходи, але не контролює інвестиції в активи центру.

*Центр інвестицій* – центр відповідальності, керівник якого одночасно контролює витрати, доходи та інвестиції в активи центру. Центром

інвестицій зазвичай є компанія загалом, а також дочірні підприємства та філії, керівники яких мають широкі повноваження. Характерною особливістю центру інвестицій є прямий зв'язок між капіталом, інвестованим у діяльність центру, та його прибутком. Існує прямий зв'язок: інвестований капітал – процес – прибуток. Порівняльну характеристику центрів відповідальності наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Порівняльна характеристика центрів фінансової відповідальності

Центри відповідальності	Завдання управління витратами	Критерії оцінювання діяльності центру	Фінансова відповідальність керівника центру	Управлінські повноваження керівника центру
Центр витрат	Вимірювання і фіксація витрат на вході в центр	Прямі витрати	За зазначені витрати	Контроль за формуванням витрат та їх доцільністю
Центр доходів	Фіксація результатів діяльності центру на виході	Розмір виручки	За одержання доходів, але не за витрати	Контроль за одержанням доходів
Центр прибутків	Вимірювання і фіксація витрат на вході в центр, витрат всередині цього центру, кінцевих результатів його діяльності на виході	Розмір одержаного прибутку	Одночасно, як за доходи, так і за витрати	Прийняття рішень по всім питанням
Центр інвестицій	Вимірювання витрат і доходів центру і контроль за ними, а також оцінювання ефективності використання інвестицій	Ефективність використання інвестицій	За доходи і витрати центру, а також ефективність використання інвестованих у нього коштів	Прийняття власних інвестиційних рішень

Для оцінювання ефективності роботи всіх структурних підрозділів потрібна система показників. На рівні підприємств система показників у динаміці має передбачати визначення кінцевих (підсумкових) результатів діяльності підприємств щодо використання праці, фондів, ресурсів, дохідності та окупності витрат: середньорічний дохід працівників; продуктивність праці; фондівіддача та фондоозброєність; виручка, рентабельність, прибуток; кількість збиткових підрозділів; кількість прибуткових підрозділів. Системи економічних показників розраховують і передба-

чають на кожному підприємстві в бізнес-планах, бізнес-проектах, оперативних планах діяльності, спрямованих, насамперед, на досягнення фінансової стабілізації.

Змістова структура тренінгу з навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" – вступний, основний та підсумковий блок – представлена в табл. 3.2. Як уже зазначалось, зважаючи на таку кількість годин для проведення тренінгу, потрібно два дні.

Таблиця 3.2

### Змістова структура тренінгу

Етапи	Змістові блоки	Очікувані результати
1	2	3
<i>Перший день</i>		
Вступний блок	Знайомство студентів із метою, завданнями, критеріями оцінювання та переліком компетентностей, які він набуде під час тренінгу. Визначення очікувань від тренінгу. Визначення правил та умов тренінгу. Об'єднання студентів у малі групи для виконання завдань тренінгу	Визначення очікувань студентів від тренінгу. Формування робочого клімату. Прийняття правил проведення тренінгу. Визначення критеріїв оцінювання результатів тренінгу. Формування малих груп кількістю 4–6 осіб
Основний блок	Стисле пояснення питань, які будуть запропоновані для розгляду під час проведення тренінгу з рекомендацією необхідної для розгляду літератури (використання мінілекції). Перерва на каву. Тренер проводить розминку. Він, використовуючи метод мозкового штурму, пропонує кожному учаснику тренінгу дати відповідь на питання: "Яке місце та роль управління витратами в загальній системі управління підприємством?" Тренер дає завдання: пропонує представити об'єднану міні-групу відповідним центром відповідальності. Одночасно тренер пропонує врахувати такі етапи: формування завдань управління витратами; відбір критеріїв оцінювання діяльності центру; визначення відповідальності та повноважень керівників центру; запропонувати форми управлінської (внутрішньогосподарської) звітності центру відповідальності. Перерва на обід. Сформуувати перелік центрів відповідальності. Перерва на каву	Визначення правових основ виділення та функціонування центрів відповідальності. Визначення критеріїв оцінювання діяльності центру, прав та обов'язків їх керівників. Складання форм управлінської звітності центру відповідальності



1	2	3
Підсумковий блок	Презентація результатів роботи (кожна група). Оцінювання результатів проведеного першого дня тренінгу (міні-група отримує анкету, у якій оцінює роботу конкурентних міні-груп. Підбиття підсумків проходження першого дня тренінгу та завершення роботи. Обмін думками	Загальні рекомендації щодо виділення центрів відповідальності та формування їх звітності
<i>Другий день</i>		
Вступний блок	Згадати, яка мета та завдання тренінгу, що запам'яталось під час тренінгу. Визначення очікувань від другого дня тренінгу. Об'єднання студентів у малі групи для виконання завдань тренінгу	Визначення очікувань студентів від тренінгу. Формування робочого клімату. Визначення результатів тренінгу за перший день. Формування малих груп кількістю 4 – 6 осіб
Основний блок	Стисле пояснення питань, які будуть запропоновані для розгляду під час проведення тренінгу з рекомендацією необхідної для розгляду літератури (використання міні-лекції). Перерва на каву. Тренер проводить розминку. Тренер, використовуючи метод мозкового штурму, пропонує кожному учаснику тренінгу дати відповідь на питання: "Які класифікаційні групи витрат мають найбільшу практичну цінність?" Тренер дає завдання: об'єднатися в міні-групи згідно з першим днем тренінгу. Одночасно тренер пропонує врахувати такі етапи: простежити взаємоузгодження та взаємопоєднання бюджетів; провести розрахунки собівартості продукції; заповнити форми внутрішньогосподарської звітності центру відповідальності. Перерва на обід. Проаналізувати результати калькулювання собівартості продукції з використанням різних методів управління витратами, різних баз розподілу непрямих витрат; проаналізувати зв'язок витрат та прибутку, прибутку та обсягів діяльності, виконати оптимізацію витрат з використанням економіко-математичних методів. Перерва на каву	Складання калькуляції собівартості продукції. Визначення оптимального рівня витрат. Формування бюджетів центрів відповідальності. Заповнення форм управлінської звітності центрів відповідальності
Підсумковий блок	Презентація результатів роботи (кожна група). Оцінювання результатів проведеного другого дня тренінгу. Підбиття підсумків проходження другого дня тренінгу та завершення роботи. Обмін думками	Презентація роботи, формування звіту

Дієвим методом здійснення управлінського контролю за діяльністю підрозділів підприємства є бюджетування. За належної організації та науково обґрунтованого підходу воно дає змогу оцінити технологічні особливості виробництва, види продукції, собівартість виготовленої продукції, відповідно до яких будуть здійснювати управління витратами та аналізувати відхилення, контролювати норми витрачання ресурсів і кошти; стати суттєвим важелем впливу на адміністрацію та працівників підприємства, стимулюючи їх до досягнення визначених цілей та кінцевих результатів.

Бюджет – це не тільки кількісне вираження плану, але й метод регулювання та засіб контролю за його виконанням. Переваги цього методу виявляються в короткостроковому і довгостроковому плануванні ресурсів підприємства, перспектив діяльності. Існує багато різновидів бюджетів, які застосовують, залежно від структури та розміру підприємства, розподілу повноважень, особливостей діяльності тощо (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Класифікація видів бюджетів підприємства

Класифікаційні ознаки 1	Види бюджету 2
За тривалістю бюджетного періоду	Річний, квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний
За строком планування	Короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий
За технологією планування	Послідовний, ковзний
За рівнем планування	Частковий, зведений
За змістом показників	За витратами, за доходами, за прибутком
За методом розроблення	Гнучкий, статичний (фіксований)
За способом складання	Бюджет від досягнутого; бюджет з нульової бази; бюджет з аналізом додаткових варіантів
За напрямом побудови	Згори вниз, знизу вгору, зустрічний
За рівнем деталізації	Укрупнений, деталізований
За способом розділення бюджетів	Індикативний, директивний
За способом обмеження коштів	Постатейний, з часовим періодом
За відповідності ресурсів потребам управління	Збалансований, дефіцитний, профіцитний
За способом трактування витрат	За функціями, за факторами виробництва
За видами витрат	Поточний, капітальний
За способом перенесення витрат на продукцію	Бюджет прямих витрат; бюджет накладних витрат
За впливом обсягу виробництва на рівень витрат	Бюджет постійних витрат; бюджет змінних витрат

1	2
За способом врахування витрат	Поелементний, постатейний, комбінований
За сферами діяльності	Фінансові, операційні, інвестиційні
За рівнем важливості	Основні, допоміжні, спеціальні
За об'єктом бюджетування	Бюджет бізнес-напрямів; бюджет центрів фінансової відповідальності; бюджет бізнес-процесів; бюджет проектів

Бюджети розробляються як у цілому для підприємства, так і для окремих структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності).

Послідовність формування бюджетів на промисловому підприємстві наведено на рис. 3.2.

Виконання завдань із тренінгу пропонують виконувати з використанням таблиць, які наведені в додатку А.

#### 4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів під час підготовки та проведення комплексного тренінгу містить:

систематизацію здобутих знань з базових економічних дисциплін;

обов'язкову підготовку до кожного з етапів тренінгу;

обов'язкову участь у командному розробленні управлінських рішень щодо діяльності підприємства;

обов'язкову участь у розробленні звіту про результати здійснення економічної симуляції;

обов'язкову участь у розробленні та проведенні презентації звіту.

Більшу частину самостійної роботи над тренінгом доцільно виконувати на попередньому етапі. У процесі підготовки до проведення тренінгу (за тиждень) академічна група студентів одержує завдання, зміст якого полягає в тому, що кожному учаснику тренінгу, у нашому разі академічної групи, необхідно скласти три завдання (стереотипне, діагностичне й евристичне) та вирішити їх за матеріалом теми тренінгу. Основою для виконання цього завдання можуть бути практичні задачі та завдання, які вивчали в межах практичних занять, збірки завдань із відповідних дисциплін, практикуми. Крім цього, у процесі виконання завдання студент стикнеться з необхідністю повторення теоретичного матеріалу, оскільки задачі необхідно не тільки запропонувати, а ще й вирішити.

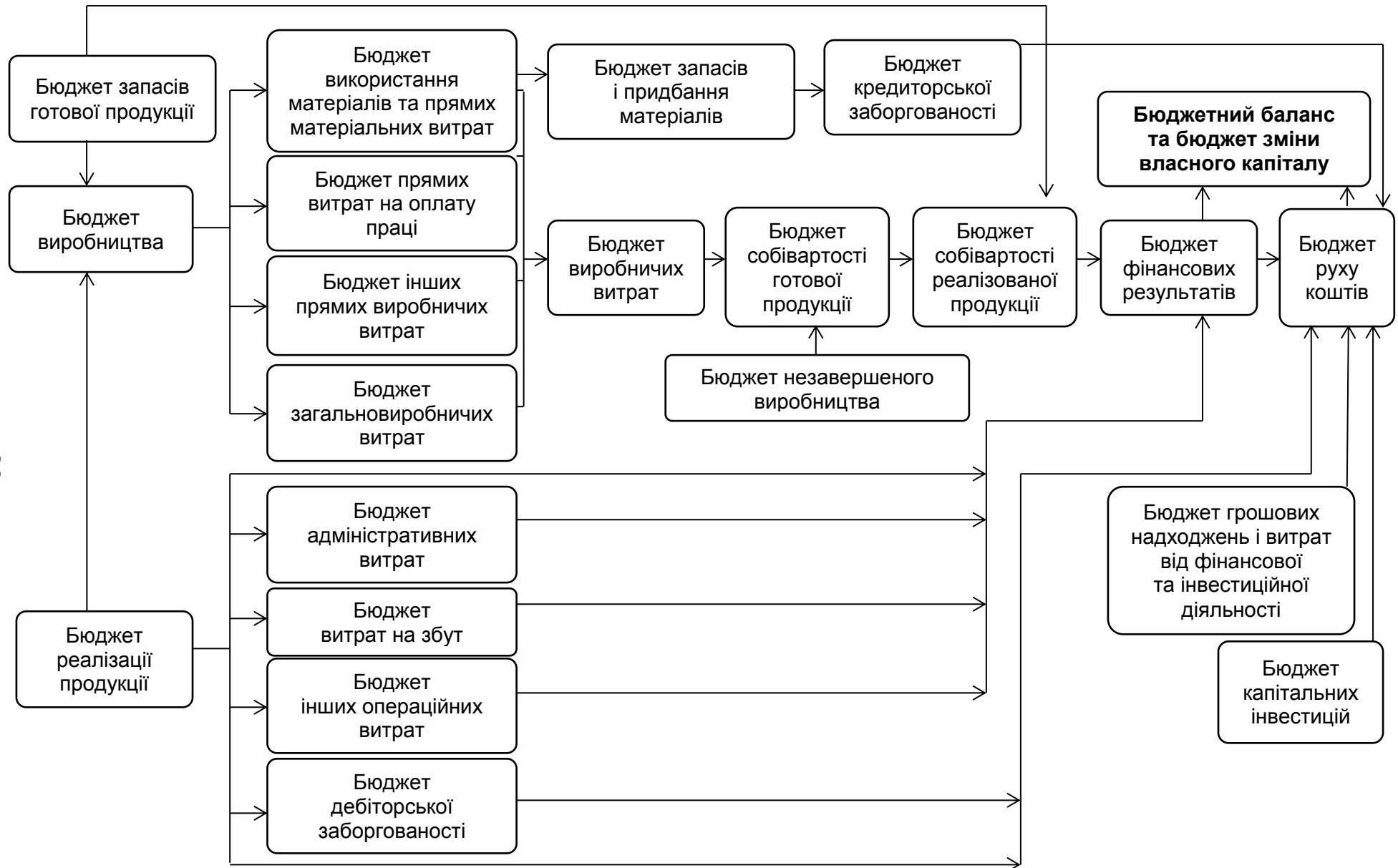


Рис. 3.2. Схема формування бюджетів підприємства

Для перевірки та оцінювання даного самостійного завдання викладач має бути ознайомленим із новинками методичної основи навчальної дисципліни. Також необхідно вивчити Інтернет-джерела з метою запобігання дублюванню та копіюванню.

Рівень виконання самостійної роботи студентами враховують під час виставлення загальної кількості балів із тренінгу. Критерії оцінювання самостійної роботи наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

### Критерії оцінювання самостійної роботи

Критерії	Бали
1. Оригінальність запропонованих завдань	2
2. Відповідальність запропонованих завдань вимогам (діагностичних, евристичних)	2
3. Правильність вирішення	3
4. Самостійність виконання (під час захисту)	3
Усього	10

Бали за самостійну роботу, безперечно, мають виконувати мотиваційну функцію, тобто спонукати студента до повторення тематичного матеріалу з метою його вільного використання в ході тренінгової роботи.

## 5. Система оцінювання навчальних результатів студентів

Критерії оцінювання учасників тренінгу наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

### Критерії оцінювання роботи студентів

Критерії	Максимальна кількість балів	Коментарі
1	2	3
Якість прийнятих управлінських рішень у процесі функціонування центрів відповідальності	25	Планування фінансово-господарської діяльності підприємства; калькулювання витрат для здійснення аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку; аналіз релевантності інформації для прийняття управлінських рішень; здійснення бюджетування витрат

Закінчення табл. 5.1

1	2	3
Місця, що посіли команди студентів під час економічної симуляції	25	1-ше місце – 25 балів; 2-ге місце – 20 балів; 3-тє місце – 15 балів; 4-те місце – 10 балів; 5-те місце – 5 балів
Звіт за результатами участі в тренінгу	10	Повнота звіту, згідно зі структурою; правильність розрахунків; структурованість інформації; наявність адекватних висновків
Презентація звіту за результатами участі в тренінгу	10	Структурованість презентації; яскравість презентації; дотримання відведеного на презентацію часу; чіткі та лаконічні відповіді на запитання
Індивідуальна особиста участь кожного студента на усіх етапах тренінгу	10	10 балів – за умов присутності на всіх етапах тренінгу; 8 балів – за умов присутності на 2 етапах тренінгу; 6 балів – за умов присутності на 1 етапі тренінгу
Індивідуальна активність кожного зі студентів на всіх етапів тренінгу	10	Активна участь на всіх етапах тренінгу; формулювання важливих для з'ясування сутності запитань; пошук відповідей на проблемні запитання; сприяння командній роботі
Самостійна робота студентів	10	Обов'язкова підготовка до кожного з етапів тренінгу; обов'язкова участь у командній підготовці управлінських рішень щодо діяльності підприємства; обов'язкова участь у підготовці звіту про результати здійснення економічної симуляції
<b>Усього</b>	<b>100</b>	

Підсумкову оцінку з тренінгу, згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів ХНЕУ імені Семена Кузнеця в системі оцінювання за шкалою *ECTS*, конвертується в підсумкову оцінку за шкалою *ECTS* (табл. 5.2).

**Переведення показників успішності знань студентів  
у систему оцінювання за шкалою *ECTS***

Оцінка за шкалою <i>ECTS</i>	Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою
<i>A</i>	90 – 100	Відмінно
<i>B</i>	82 – 89	Добре
<i>C</i>	74 – 81	
<i>D</i>	64 – 73	Задовільно
<i>E</i>	60 – 63	
<i>FX</i>	35 – 59	Незадовільно – потрібне повторне перескладання
<i>F</i>	1 – 34	Незадовільно – потрібне повторне проходження тренінгу

Форму анкети для оцінювання тренінгу з навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" наведено у додатку Б.

## Висновки

Тренінг є ефективною освітньою технологією, що передбачає послідовно побудовану й оптимізовану систему дій суб'єктів освітнього процесу шляхом набуття навчального досвіду та компетентностей, визначених у стандартах фахової підготовки.

Застосування тренінгової технології передбачає високий рівень залучення студентів до навчального процесу, що сприяє розвитку таких компетентностей, як міжособистісні комунікації, аналітичне мислення та набуття навичок прийняття управлінських рішень у ситуації невизначеності.

Тренінг дозволяє виділити головні елементи навчального матеріалу, визначення пріоритетів у моделях професійно значущої поведінки; акцентувати на загальних принципах вирішення проблем і професійного розвитку. Це також збільшує можливості використання здобутих знань у нових ситуаціях. Створення можливостей для практичного відпрацювання сформованих умінь та їх закріплення. Демонстрація студентам значущості наданої інформації для успішної професійної діяльності. Забезпечення зворотного зв'язку щодо результатів засвоєння навчального матеріалу. Створення умов для позитивного закріплення нових моделей поведінки та умов для стимулювання до використання нових умінь студентів, ставлення нових завдань, збільшення можливостей для практичного впровадження сформованих компетентностей.

Тренінг із навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" дозволить не тільки закріпити теоретичні знання студентів із даної дисципліни, а й дозволить відпрацювати навички в організації, аналізі, плануванні та контролі за витратами для підвищення конкурентоспроможності підприємства.



## Рекомендована література

Афанасьєв М. В. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства : навч. посіб. / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева, Д. О. Тишенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 328 с.

Бізнес-тренінги для економістів : навч. посіб. / [Н. Ю. Бутенко, О. О. Герасименко, О. Ю. Гулевич та ін.]. – К. : КНЕУ, 2007. – 280 с.

Великий Ю. М. Управління витратами підприємства : монографія / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х. : ІНЖЕК, 2009. – 188 с.

Современные тренинговые технологии обучения ведению бизнеса : учеб.-метод. пособ. : в 6 кн. Кн. 3. Технология создания и организации деятельности фирмы / А. Ф. Павленко, С. В. Степаненко, А. Г. Дубинский ; Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2003. – 330 с.

Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : навч. посіб. / [Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко, М. В. Артюшина та ін.] ; за ред. Г. О. Ковальчук. – К. : КНЕУ, 2006. – 320 с.

Управлінський облік : підруч. [для студ. вищ. навч. закл. / [Г. О. Партин, А. Г. Загородній, Т. І. Свідрик та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. Політехніка". – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. – 278 с.

## Додатки

Додаток А

### Вихідні дані для розроблення бюджету швейного підприємства

Таблиця А.1

#### Дані про ціну виробничих ресурсів

Виробничі ресурси	Одиниці вимірювання	Ціна за одиницю, грн
Основні матеріали:		
тканина А	м <sup>2</sup>	45,0
тканина Б	м <sup>2</sup>	20,0
Основна заробітна плата робітників	1 люд.-год	8,0

Таблиця А.2

#### Дані про витрати праці та основних матеріалів на виготовлення одиниці продукції

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

Таблиця А.3

#### Дані про планові обсяги та ціну реалізації продукції

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

Таблиця А.4

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

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

Таблиця А.5

**Дані про очікувані обсяги запасів матеріалів на плановий період**

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

Таблиця А.6

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

Показники	Сума, грн
1. Допоміжні матеріали (змінна частина)	30 000
2. Непряма заробітна плата (змінна частина)	70 000
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 А.7

**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 такому порядку. Першим формують бюджет реалізації продукції:

Таблиця А.8

#### 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			
Усього			

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

**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 виробках, 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. Усього плановий обсяг виробництва еквівалентних одиниць готової продукції, ураховуючи залишки незавершеного виробництва (5 – 7 + 8)		

На основі бюджету виробництва продукції в натуральних одиницях вимірювання складають бюджети витрат на виробництво продукції:

Таблиця А.10

**Бюджет матеріальних витрат на виготовлення продукції**

Показники	Потреба в матеріалах	
	тканина А	тканина Б
1. Витрати матеріалу на виріб 1, м <sup>2</sup>		
2. Витрати матеріалу на виріб 2, м <sup>2</sup>		
3. Усього витрат для кожного виду матеріалу, м <sup>2</sup>		
4. Ціна м <sup>2</sup> матеріалу, грн		
5. Загальна вартість витрат матеріалів, грн		
6. Усього матеріальних витрат, грн		

Таблиця А.11

**Бюджет закупівлі матеріалів**

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

Таблиця А.12

**Бюджет робочого часу і витрат на оплату праці**

Показники	Вироблено 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 загальновиробничих витрат складають на основі даних за попередній звітний період та очікуваних змін у плановому періоді:

Таблиця А.13

**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		

На основі виконаних розрахунків складають бюджет витрат на виробництво продукції:

**Бюджет витрат на виробництво продукції для окремих її видів**

Статті витрат	Витрати на одиницю продукції		Усього витрат на виробництво готової продукції			
			виріб 1		виріб 2	
	виріб 1	виріб 2	кількість	сума	кількість	сума
1. Основні матеріали, зокрема тканина А: м <sup>2</sup> грн тканина Б: м <sup>2</sup> грн						
2. Витрати на оплату праці: люд.-год грн						
3. Загальновиробничі витрати, грн*						
4. Усього бюджетна сума виробничих витрат, грн						

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

Використовуючи вихідні дані про прямі матеріальні витрати та прямі витрати на оплату праці на один виріб, а також ставку розподілу загальновиробничих витрат, складають калькуляцію виробничої собівартості одиниці продукції:

Таблиця А.15

**Калькуляція собівартості одиниці продукції**

Статті витрат	Одиниця вимірювання	Кількість		Ціна одиниці продукції, грн	Усього витрат, грн	
		виріб 1	виріб 2		виріб 1	виріб 2
Основні матеріали, зокрема тканина А тканина Б	м <sup>2</sup> м <sup>2</sup>					
Витрати на оплату праці	люд.-год					
Загальновиробничі витрати	грн					
Усього						

На основі вихідних даних та розрахованих показників складають бюджет запасів основних матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції на кінець бюджетного періоду:

Таблиця А.16

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

Види запасів	Одиниця вимірювання	Кількість	Ціна за одиницю продукції, грн	Загальна сума, грн
Основні матеріали: тканина А тканина Б	м <sup>2</sup> м <sup>2</sup>			
Усього запасів матеріалів		–	–	
Незавершене виробництво: виріб 1 виріб 2	грн грн			
Усього залишок незавершеного виробництва		–	–	
Готова продукція: виріб 1 виріб 2	од. од.			
Усього запасів готової продукції		–	–	

Наступним формують бюджет собівартості готової та реалізованої продукції підприємства:

Таблиця А.17

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

Показники	Виріб 1	Виріб 2	Усього
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			



Продовження додатка А

Далі, використовуючи вихідні дані, складають бюджет адміністративних витрат і витрат на збут:

Таблиця А.18

**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)		
Усього		

На основі розрахунків складають бюджет фінансових результатів підприємства:

Таблиця А.19

**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 коштів та бюджетний баланс.

***Вихідні дані для обґрунтування місця та ролі  
управління витратами в системі управління підприємством***

Олеся Ткаченко – новий керівник служби управління витратами підприємства "Суперстиль", спеціалізованого 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 із яких – Богдан Маркевич – очолює недавно створену групу з 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. Червоноград. Далі наводять основні моменти його скарги: "Ваші співробітники намагаються відібрати в мене частину моїх обов'язків. Вони приходять, втручаються, куди не слід, ставлять величезну кількість запитань і забирають 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 спроби відібрати в мене частину моїх обов'язків, я змушений буду звернутися до директора підприємства".

Необхідно:

1. З'ясувати, які події могли зумовити таку поведінку Івана Кравчука.
2. Що Ви як керівник служби управління витратами відповіли б на претензії Івана Кравчука?
3. Яких альтернативних заходів може вживати Олеся Ткаченко, щоб поліпшити свої подальші відносини з керівниками філій?

## Анкета для оцінювання тренінгу з навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг"

П. І. Б. викладача-тренера \_\_\_\_\_

П. І. Б. студента \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

№ п/п	Будь ласка, надайте відповіді на такі питання шляхом оцінювання за шкалою від 1 до 5 балів:	Оцінка в балах				
		1	2	3	4	5
1	Ступінь корисності участі у тренінгу для вас особисто	1	2	3	4	5
2	Інформативність та достатність методичних матеріалів щодо тренінгу	1	2	3	4	5
3	Рівень організації роботи під час тренінгу	1	2	3	4	5
4	Достатність передбаченого навчальним планом часу для підготовки до тренінгу та його проведення	1	2	3	4	5
5	Ступінь стимулювання тренінгу до критичного мислення, аналізу, синтезу і вирішення складних завдань	1	2	3	4	5
6	Ступінь стимулювання тренінгу до ефективного прийняття управлінських рішень в команді	1	2	3	4	5
7	Ступінь корисності даного тренінгового інструменту для подальшого навчання та практичної діяльності	1	2	3	4	5
8	Вичерпність відповідей та пояснень, що надавалися викладачем-тренером	1	2	3	4	5
9	Своєчасність та корисність зворотного зв'язку викладача-тренера щодо інформування про виконані завдання та їх результати	1	2	3	4	5
10	Можливість додатково звернутися до викладача за порадою або консультацією	1	2	3	4	5
11	Ступінь володіння викладачем-тренером знаннями та актуальною інформацією щодо предмета тренінгу	1	2	3	4	5
12	Враження від тренінгу	1	2	3	4	5
<b>Будь ласка, висловіть свою думку щодо того, як можна поліпшити даний тренінг у подальшому</b>						

**Дякуємо за співпрацю!**

## Зміст

Вступ .....	3
1. Мета, завдання тренінгу та компетентності, що формують .....	4
2. Програма тренінгового навчання .....	11
3. Змістова структура тренінгу .....	13
4. Самостійна робота студентів .....	19
5. Система оцінювання навчальних результатів студентів .....	21
Висновки .....	24
Рекомендована література .....	25
Додатки .....	26

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до розробки та проведення тренінгу  
з навчальної дисципліни  
"ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ"  
для студентів спеціальності  
8.03050801 "Фінанси і кредит"  
усіх форм навчання**

*Самостійне електронне текстове мережне видання*

Укладачі: **Гаврильченко** Олена Володимирівна  
**Кіпа** Марина Олександрівна

Відповідальний за випуск *Журавльова І. В.*

Редактор *Доценко О. Г.*

Коректор *Міхно В. В.*

План 2015 р. Поз. № 100 ЕВ. Обсяг 37 с.

---

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

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