

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ"
для студентів спеціальності
8.03050801 "Фінанси і кредит"
усіх форм навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014

Затверджено на засіданні кафедри фінансів.
Протокол № 1 від 27.08.2013 р.

Укладачі: Сабліна Н. В.
Кузенко Т. Б.

M54 Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит" усіх форм навчання / укл. Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 48 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами, питання для самостійного опрацювання, теми виступів та доповідей, тестові завдання для перевірки знань студентів.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит".

Вступ

Удосконалюючи систему управління, підприємства орієнтуються на досягнення головної місії – отримання оптимального прибутку, максимізацію вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності, а також на вирішення конкретних оперативних, поточних і стратегічних завдань. У цьому сенсі важливим чинником такої системи є фінансовий контролінг. Контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства й ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту.

Згідно з галузевим стандартом вищої освіти Міністерства освіти і науки України навчальна дисципліна "Фінансовий контролінг" є вибірковою складовою циклу професійної та практичної підготовки для напряму 8.03050801 "Фінанси і кредит" галузі знань 0305 "Економіка та підприємництво".

Навчальна дисципліна "Фінансовий контролінг" має логічний та змістовно-методичний взаємозв'язок з іншими дисциплінами освітньо-професійної програми. Для засвоєння даної дисципліни студентам необхідні попередні знання та вміння, здобуті під час опанування таких навчальних дисциплін: "Макроекономіка", "Мікроекономіка", "Фінансова математика", "Гроші і кредит", "Фінанси", "Фінансова діяльність суб'єктів господарювання".

Метою даної навчальної дисципліни є формування у студентів теоретичних знань, пов'язаних із концепцією контролінгу, практичних навичок прийняття управлінських рішень на основі контролінгової інформації та професійних компетентностей щодо організації фінансового контролінгу на підприємстві.

Предметом навчальної дисципліни є система методів та прийомів з інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення лекційних та практичних (семінарських) занять. Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є са-

мостійна робота студентів із загальноекономічною та спеціальною літературою, з нормативними актами та виконання індивідуального завдання, що подається у вигляді курсової роботи.

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. Основними завданнями самостійної роботи студентів є засвоєння в повному обсязі основної освітньої програми та послідовне вироблення навичок ефективної самостійної професійної (практичної й науково-теоретичної) діяльності на рівні світових стандартів.

Самостійна робота студентів охоплює:

вивчення лекційного матеріалу;

роботу з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури;

роботу з матеріалами мережі Інтернет;

підготовку до аудиторних занять;

контрольну перевірку кожним студентом особистих знань за запитаннями для самодіагностики.

Модуль 1. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством

Тема 1. Контролінг як інструмент управління підприємством

1. Сутність, принципи та сфера застосування контролінгу.
2. Мета, предмет, методи та об'єкти контролінгу.
3. Функції та завдання контролінгу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Чинники виникнення контролінгу.
2. Роль контролінгу в системі управління підприємством.
3. Різноманіття предметних областей щодо сутності контролінгу.
4. Елементи системи контролінгу.
5. Принципи, функції та завдання контролінгу.

Теми виступів та доповідей

1. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством.
2. Сутність, принципи та сфера застосування контролінгу.
3. Розмежування поглядів, що сформувалися в світовій науковій думці, а саме ідеологічної німецької та американської шкіл контролінгу.
4. Зарубіжний досвід контролінгу. Економічна етимологія походження контролінгу в історичному аспекті.
5. Комплекс методів управління підприємством для забезпечення ефективності контролінгу його діяльності.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте сутність контролінгу як інструменту ефективного управління підприємством.
2. Обґрунтуйте необхідність упровадження системи контролінгу на підприємствах.
3. Обґрунтуйте існуючу різноманітність підходів щодо сутності контролінгу.
4. Визначте відмінності американської та німецької моделей контролінгу.
5. Охарактеризуйте елементи системи контролінгу.
6. Визначте принципи контролінгу на сучасному підприємстві.
7. Визначте мету, предмет, об'єкт контролінгу.

Література: основна [2; 3; 6]; додаткова [8; 9; 14; 16; 18; 19 – 22; 31; 41].

Тестові завдання для перевірки знань

1. Основна мета контролінгу:
 - а) орієнтація управлінського процесу на досягнення усіх цілей, заявлених підприємством;
 - б) отримання прибутку від використання контролінгу на підприємстві;
 - в) забезпечення раціональності управлінського обліку;
 - г) контроль за якістю виробленої продукції.

2. Які причини обумовили виникнення контролінгу:

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

3. Контролінг – це:

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

4. Основне призначення контролінгу полягає у:

- а) визначенні фактичного стану підприємства та його структурних підрозділів;
- б) фіксації причин та винуватих, що допустили відхилення від плану;
- в) запобіганні виникнення кризових ситуацій для підприємства;
- г) пошуці слабких та "вузьких" місць на підприємстві.

5. До об'єктів контролінгу відносяться:

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

6. Контролінг як система управління уперше був описаний та застосований у:

- а) Сполучених Штатах Америки;
- б) Великобританії;
- в) Франції;
- г) Німеччини.

7. До функцій контролінгу відносяться:

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

8. Управляюча функція контролінгу полягає у:

- а) контролі рівноваги показників прибуток – витрати;
- б) своєчасному наданні інформації керівництву для прийняття рішень з коригування стратегії;
- в) переоцінці стратегії, коригуванні реалізації цілей та зміні цілей;
- г) поточному аналізі й регулюванні плановими та фактичними показниками.

9. Основними видами контролінгу є:

- а) стратегічний;
- б) перспективний;
- в) операційний;
- г) поточний;
- д) оперативний.

10. Контролінг є підсистемою системи:

- а) управління матеріальними ресурсами;
- б) управління людськими ресурсами;
- в) управління процесом прийняття управлінських рішень;
- г) управління соціальною діяльністю підприємства;
- д) управління інноваційною діяльністю підприємства.

11. Поняття "контролінг" походить від:

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

12. Де вперше був прийнятий термін "контролінг":

- а) у Німеччині;
- б) у США;
- в) у Росії;

- г) у Франції;
- д) у Великобританії?

13. В Україні використовують поняття:

- а) як контролінг, так і управлінський облік;
- б) тільки контролінг;
- в) тільки управлінський облік;
- г) не використовують жодного.

14. Контролінг замінює управління підприємством:

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

Тема 2. Фінансовий контролінг: сутність, функції, принципи

1. Сутність та функції фінансового контролінгу.
2. Принципи фінансового контролінгу.
3. Побудова системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Питання для самостійного опрацювання

1. Елементи системи фінансового контролінгу.
2. Завдання фінансового контролера.
3. Місце фінансового контролінгу в системі контролінгу на підприємстві.
4. Характеристика організаційних аспектів упровадження фінансового контролінгу.

Теми виступів та доповідей

1. Необхідність упровадження системи фінансового контролінгу в діяльність підприємства.
2. Функціональні завдання системи фінансового контролінгу.
3. Формування системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте сутність фінансового контролінгу.
2. Визначте мету фінансового контролінгу.
3. Охарактеризуйте функціональні завдання фінансового контролінгу.
4. Визначте функції фінансового контролінгу.
5. Охарактеризуйте принципи фінансового контролінгу.
6. Надайте характеристику етапам побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Література: основна [1; 4; 6]; додаткова [16; 19; 18; 21].

Тестові завдання для перевірки знань

1. Основою метою фінансового контролінгу є:
 - а) забезпечення ліквідності підприємства;
 - б) забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
 - в) забезпечення фінансової стійкості підприємства;
 - г) забезпечення прибутковості підприємства.
2. Фінансовий контролінг орієнтований, перш за все, на:
 - а) планування діяльності підприємства;
 - б) прийняття управлінських рішень;
 - в) інформаційну підтримку процесів прийняття управлінських рішень;
 - г) прогнозування діяльності підприємства.
3. До функцій фінансового контролінгу належать:
 - а) облік;
 - б) контроль і регулювання;
 - в) аналітична;
 - г) управління;
 - д) планування;
 - е) аналіз;
 - є) координування.

4. Найважливішими об'єктами контролінгу є:
- а) виручка від реалізації;
 - б) витрати підприємства;
 - в) центри відповідальності;
 - г) витрати і центри відповідальності;
 - д) фінансовий стан підприємства;
 - е) прибуток підприємства.

Тема 3. Види фінансового контролінгу

- 1. Стратегічний фінансовий контролінг.
- 2. Тактичний фінансовий контролінг.
- 3. Взаємозв'язок стратегічного й тактичного фінансового контролінгу.
- 4. Ефективність контролінгової системи підприємства.

Питання для самостійного опрацювання

- 1. Сутність, мета та завдання стратегічного фінансового контролінгу. Напрями, що характеризують систему стратегічного контролінгу.
- 2. Цілі та головні завдання оперативного фінансового контролінгу. Напрями аналізу в системі оперативного фінансового контролінгу.
- 3. Характеристика етапів нагромадження інформації в системі стратегічного контролінгу.
- 4. Критерії оцінки вибору альтернатив для прийняття стратегічних рішень.
- 5. Роль і місце аналізу в системі стратегічного контролінгу.
- 6. Значущість і послідовність процесу формування напрямів контролю й аналізу господарської діяльності та стратегії підприємства.

Теми виступів і доповідей

- 1. Стратегічний контролінг у системі управління підприємством.
- 2. Методи стратегічного фінансового контролінгу.
- 3. Система оперативного контролінгу в системі управління підприємством.
- 4. Взаємозв'язок функціонування стратегічного та оперативного фінансового контролінгу.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте сутність стратегічного фінансового контролінгу.
2. Визначте мету та завдання стратегічного фінансового контролінгу.
3. Назвіть напрями, що характеризують систему стратегічного фінансового контролінгу.
4. Надайте характеристику напрямам аналізу в системі стратегічного контролінгу.
5. Розкрийте сутність тактичного фінансового контролінгу.
6. Визначте мету та завдання тактичного фінансового контролінгу.
7. Розгляньте внутрішній консалтинг як елемент оперативного фінансового контролінгу.
8. Розкрийте взаємозв'язок функціонування тактичного та стратегічного фінансового контролінгу на підприємстві.
9. Визначте відмінності між стратегічним і тактичним фінансовим контролінгом.

Література: основна [1 – 3; 4; 6]; додаткова [14; 16; 18 – 21; 27; 37].

Тестові завдання для перевірки знань

1. До завдань оперативного фінансового контролінгу належать:
 - а) визначення фінансового результату;
 - б) порівняння планових і фактичних результатів;
 - в) вивчення попиту на товари (роботи, послуги);
 - г) мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень;
 - д) розробка альтернативних стратегій;
 - е) аналіз економічної ефективності інвестицій.
2. До завдань стратегічного фінансового контролінгу належать:
 - а) керівництво при плануванні й розробці 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.

3. Об'єктом орієнтування стратегічного фінансового контролінгу є:
- а) зовнішнє та внутрішнє середовище;
 - б) економічна ефективність;
 - в) рентабельність діяльності підприємства;
 - г) тактичні позиції підприємства.

4. До основних цілей оперативного фінансового контролінгу відносять:

- а) забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства;
- б) забезпечення тривалого зростання підприємства;
- в) проведення антикризової політики підприємства;
- г) забезпечення стійкого фінансового стану підприємства;
- д) підтримка потенціалу успіху.

5. До основних цілей стратегічного фінансового контролінгу відносять:

- а) аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів;
- б) участь у встановленні якісних та кількісних цілей підприємства;
- в) розробка альтернативних стратегій;
- г) проведення антикризової політики недопущення банкрутства;
- д) забезпечення прибутковості та ліквідності;
- е) аналіз економічної ефективності.

6. До головних завдань оперативного фінансового контролінгу не відносять:

- а) визначення вузьких та пошук слабких місць;
- б) визначення вузьких та пошук слабких місць для стратегічного управління;
- в) керівництво при плануванні та розробці бюджету;
- г) мотивація та створення управлінських рішень для прийняття поточних управлінських рішень.

7. У стратегічному фінансовому контролінгу до аналізу внутрішнього середовища відносять:

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

8. Оперативний контролінг орієнтований на:
- а) внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
 - б) антикризову політику підприємства;
 - в) економічну ефективність підприємства.

9. Оперативний фінансовий контролінг включає:
- а) бюджетний контроль;
 - б) систему раннього попередження та реагування;
 - в) довгострокове планування;
 - г) складання бюджету реалізації;
 - д) визначення основних немонетарних фінансових цілей.

Тема 4. Об'єкти фінансового контролінгу та їх класифікація

1. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
2. Класифікація витрат.
3. Центри відповідальності, їх класифікація.
4. Управлінський облік у системі контролінгу.

Питання для самостійного опрацювання

1. Класифікація витрат за різними ознаками відповідно до їх суті й потреб керівництва.
2. Відмінності прямих та змінних витрат підприємства.
3. Класифікація релевантних витрат.
4. Завдання центрів відповідальності на підприємствах.
5. Класифікація центрів відповідальності залежно від типу підприємства.
6. Інформаційні потреби менеджерів українських підприємств.
7. Застосування переваг управлінського обліку на українських підприємствах.

Теми виступів і доповідей

1. Критерії класифікацій витрат.
2. Нормативно-правові акти, якими регламентується правильність формування витрат.
3. Методи калькулювання собівартості продукції.

4. Етапи розвитку управлінського обліку в Україні та у світі.
5. Відмінності між фінансовим обліком, управлінським обліком та контролінгом.
6. Характеристика методів управлінського обліку.
7. Передумови виділення управлінського обліку в самостійну галузь.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Наведіть класифікацію витрат для калькуляції й визначення фінансових результатів.
2. Наведіть класифікацію витрат щодо прийняття управлінських рішень.
3. Наведіть класифікацію витрат для контролю й регулювання.
4. Обміркуйте, чи завжди прямі витрати тотожні змінним.
5. Обміркуйте, чи можуть бути релевантні витрати прямими, підконтрольними, постійними.
6. Обґрунтуйте, з якою метою створюються центри відповідальності.
7. Охарактеризуйте основні принципи організації центрів відповідальності.
8. Розкрийте сутність і завдання управлінського обліку.
9. Надайте порівняльну характеристику фінансового та управлінського обліку.
10. Обміркуйте, чи доцільно здійснювати управлінський облік за наказом уряду країни.

Література: основна [2; 5; 7]; додаткова [15; 18 – 22; 24; 28; 32; 33; 38; 39].

Завдання для самоконтролю

Завдання 1

ТОВ "Кроха" виробляє дитячі м'які іграшки. Оптова ціна однієї іграшки – 30 грн. Змінні витрати у собівартості одиниці виробу – 11,2 грн. Виробнича потужність підприємства за зазначеним виробом складає 5 000 од./рік. Постійні витрати підприємства за рік складають 120 тис. грн.

Визначте:

- 1) кількість виробів, що необхідно реалізувати для отримання 200 тис. грн прибутку;
- 2) прибуток від реалізації виробу, який можна отримати при зниженні постійних витрат підприємства на 60 000 грн за рік та змінних витрат у собівартості одиниці виробу на 15 %;
- 3) оптову ціну виробу для отримання прибутку в розмірі 220 тис. грн і при реалізації 9 500 од. виробів;
- 4) додаткову кількість реалізації виробу у зв'язку зі збільшенням постійних витрат на оренду приміщення в розмірі 188 тис. грн, за рік;
- 5) прибуток при реалізації кількості виробів, який дорівнює виробничій потужності підприємства і при збільшенні постійних витрат на суму 188 тис. грн.

Завдання 2

Підприємство користується методом заздалегідь установленого розподілу накладних витрат на основі ставки години роботи устаткування. Загальнозаводські кошторисні накладні витрати на рік становлять 1 440 тис. грн, фактичні – 1 476 тис. грн. За рік підприємство розподілило 1 428 тис. грн витрат по 119 000 фактичних годин роботи устаткування. Яку кількість годин роботи устаткування за рік закладено в кошторисі?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Метою класифікації витрат є виділення:
 - а) постійних витрат;
 - б) фінансових витрат;
 - в) релевантних витрат;
 - г) альтернативних витрат.

2. Релевантні витрати – це:
 - а) умовно-постійні витрати;
 - б) умовно-змінні витрати;
 - в) вигода, яка втрачається, коли вибір одного напряму дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення;
 - г) витрати, які можуть змінюватись у результаті рішення, що приймається;
 - д) витрати періоду;
 - е) поточні витрати.

3. Альтернативні витрати – це:

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

4. Облік за фактичною собівартістю припускає:

- а) відображення фактичних витрат без коригування;
- б) відображення фактичних витрат із коригуванням на зміну з нормативними показниками;
- в) відображення фактичних витрат із коригуванням на середнє значення;
- г) немає правильної відповіді.

5. Під нормативними витратами при 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.

6. Достоїнством обліку за усіченою собівартістю є:

- а) облік характеру поводження витрат залежно від обсягу;
- б) поліпшення можливості контролю;
- в) занижена собівартість запасів;
- г) немає правильної відповіді.

7. До прямих належать витрати, які:

- а) здійснюються регулярно;
- б) обчислюються за встановленою нормою;
- в) безпосередньо відносяться на окремі види продукції;
- г) покладені в основу технології виготовлення продукції;
- д) є постійними.

8. 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.

9. Яка із класифікацій витрат не відповідає дійсності:

- а) витрати періоду та витрати на продукцію;
- б) витрати прямі та накладні;
- в) витрати середні та граничні;
- г) витрати релевантні та нерелевантні;
- д) витрати контрольовані та неконтрольовані?

10. Які із перелічених видів витрат не беруться до уваги у процесі прийняття управлінського рішення:

- а) постійні;
- б) очікувані;
- в) дійсні;
- г) безповоротні;
- д) змінні?

11. Граничні витрати підприємства – це:

- а) мінімальні сукупні витрати;
- б) ідеальні витрати при оптимальному завантаженні потужності;
- в) середні витрати на одиницю продукції;
- г) приріст сукупних витрат унаслідок зростання виробництва на одну додаткову одиницю;
- д) можлива вигода, що втрачається в разі відмови від альтернативного варіанта рішення.

12. При збільшенні обсягу діяльності:

- а) постійні витрати на одиницю продукції збільшуються;
- б) загальна сума постійних витрат збільшується;
- в) загальна сума постійних витрат залишається незмінною;
- г) постійні витрати на одиницю продукції зменшуються.

13. При збільшенні обсягу діяльності:

- а) змінні витрати на одиницю продукції збільшуються;
- б) загальна сума змінних витрат збільшується;
- в) загальна сума змінних витрат залишається незмінною;
- г) змінні витрати на одиницю продукції залишаються незмінними.

14. Із наведеного переліку елементами витрат є:

- а) матеріальні затрати;
- б) загальновиробничі витрати;
- в) витрати на оплату праці;
- г) втрати від браку;
- д) амортизаційні відрахування.

15. Основними споживачами інформації в управлінському обліку є:

- а) внутрішні користувачі інформації;
- б) зовнішні користувачі інформації;
- в) тільки управлінський персонал;
- г) податкова інспекція.

16. Основною метою управлінського обліку є:

- а) забезпечення інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень;
- б) інформування зовнішніх користувачів про фінансовий стан підприємства;
- в) розрахунок податкових платежів;
- г) розрахунок премій для управлінського персоналу;
- д) немає правильної відповіді.

17. Теоретичною базою фінансового обліку є:

- а) нормативні акти;
- б) економічна теорія;
- в) теорія прийняття рішень;
- г) немає правильної відповіді.

18. Головна вимога до інформації в управлінському обліку:

- а) релевантність;
- б) точність;

- в) вірогідність;
- г) своєчасність.

19. Види систем управлінського обліку за об'єктами поділяються на:

- а) облік за видами витрат;
- б) облік за видами доходів;
- в) облік за усіченою собівартістю;
- г) немає правильної відповіді.

20. Управління за відхиленнями ґрунтується на:

- а) визначенні й аналізі абсолютно всіх відхилень;
- б) нехтуванні відхиленнями;
- в) визначенні й аналізі тільки значних відхилень від норм.

21. Сприятливим відхиленням вважають:

- а) перевищення норм витрат;
- б) фактичні витрати, менші за нормативні;
- в) перевитрати ресурсів;
- г) економію ресурсів.

22. Несприятливим відхиленням вважають:

- а) перевищення норм витрат;
- б) фактичні витрати, менші за нормативні;
- в) перевитрати ресурсів;
- г) економію ресурсів.

Тема 5. Методичний інструментарій фінансового контролю

1. Склад інструментарію оперативного контролю.
2. Формування основних підконтрольних показників.
3. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролю.
4. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.
5. Модель "витрати – обсяг – прибуток" (CVP-аналіз).
6. Методи обліку витрат.
7. Показники управління прибутком підприємства.

Питання для самостійного опрацювання

1. Метод "директ-кост", його сутність.
2. Сутність та використання ABC-аналізу.
3. Вартісний аналіз як метод контролінгу.
4. Аналіз сильних і слабких місць на підприємстві як метод стратегічного контролінгу.
5. Сутність та необхідність ABC-аналізу.
6. Призначення моделі беззбитковості та основні передумови її використання.
7. Методи аналізу та планування прибутку підприємства.

Теми виступів і доповідей

1. Основні переваги та недоліки системи "Direct Costing".
2. Сутність, переваги та недоліки системи "Standart cost".
3. Характеристика методів фінансового контролінгу в розрізі його тактичного та стратегічного видів.
4. Характеристика бенчмаркінгу як методу контролінгу.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте механізм формування основних підконтрольних показників.
3. Визначте сутність аналізу результатів з відхилення та механізм його проведення.
4. Охарактеризуйте підходи до розрахунків за відхиленнями.
5. Проаналізуйте методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових.
6. Визначте сутність бенчмаркінгу як методу контролінгу.
7. Визначте сутність вартісного аналізу та розкрийте механізм його проведення.
8. Визначте сутність ABC-аналізу та розкрийте механізм його проведення.
9. Визначте сутність аналізу сильних та слабких місць на підприємстві та розкрийте механізм його проведення.
10. Охарактеризуйте систему "директ-костинг" та систему "стандарт-костинг, сфери їх застосування.

11. Визначте сутність аналізу взаємозв'язку "витрати – обсяг – прибуток" та розкрийте механізм його проведення.

12. Визначте передумови використання моделі беззбитковості.

13. Надайте характеристику показників управління прибутком підприємства.

Література: основна [1 – 3; 4]; додаткова [16; 21; 24; 28; 32; 33; 38; 39].

Завдання для самоконтролю

Завдання 1

Виручка від реалізації продукції підприємства "СМС" складає 6 000 тис. грн. Змінні витрати складають 4 200 тис. грн, а постійні – 1 200 тис. грн. Валова маржа – 1 800 тис. грн, при цьому прибуток підприємства – 600 тис. грн.

Визначте: скільки процентів прибутку зможе зберегти підприємство, якщо виручку від реалізації продукції скоротити на 15 %; відсоток зниження виручки, при якому підприємство повністю позбудеться прибутку; на скільки відсотків слід знизити постійні витрати, щоб при скороченні виручки на 15 % при незмінному значенні сили впливу операційного важеля підприємство зберегло 65 % прибутку.

Завдання 2

На підприємстві функціонує три цехи, що випускають різні види продукції. Одна з них працює збитково. Необхідно знати, як зміниться чистий прибуток після закриття збиткового цеху. Показники діяльності підприємства наведено в таблиці

Таблиця

Показники діяльності підприємства

Показники	Цехи		
	№ 1	№ 2	№ 3
1. Виручка від реалізації	4 000	3 200	400
2. Змінні витрати	3 200	2 400	240
3. Маржинальний дохід			
4. Постійні витрати:			
на утримання секцій;	600	400	60
на утримання магазину в цілому	240	400	80
5. Загальні постійні витрати	840	800	140
6. Операційний прибуток			

Тестові завдання для перевірки знань

1. Якщо загальний маржинальний дохід зменшується на певну величину, то операційний прибуток підприємства:

- а) зменшується у такому самому розмірі;
- б) зменшується на величину більшу, ніж зменшення маржинального доходу;
- в) збільшується в такому самому розмірі;
- г) залишається без змін;
- д) жодний із наведених варіантів.

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 та інших параметрів даного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів;
- г) аналіз окремих процесів, функцій, методів і технологій порівняно з підприємствами, які не є конкурентами даного підприємства;
- д) аналіз сильних і слабких місць на підприємстві.

3. ABC-аналіз застосовують при вирішенні таких основних завдань:

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

4. 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.

5. У точці беззбитковості маржинальний дохід дорівнює:

- а) нулю;
- б) змінним витратам;

- в) постійним витратам;
- г) виручці від реалізації.

6. Точка беззбитковості підприємства зростатиме в результаті:

- а) зменшення постійних витрат;
- б) збільшення коефіцієнта маржинального доходу;
- в) збільшення змінних витрат;
- г) зменшення змінних витрат;
- д) жодного з наведених варіантів.

7. Точка беззбитковості в грошових одиницях визначається:

- а) діленням постійних витрат на коефіцієнт маржинального доходу;
- б) множенням постійних витрат на коефіцієнт маржинального доходу;
- в) діленням постійних витрат на маржинальний дохід з одиниці продукції;
- г) множенням постійних витрат на маржинальний дохід з одиниці продукції.

8. Точка беззбитковості в натуральних одиницях визначається:

- а) діленням постійних витрат на коефіцієнт маржинального доходу;
- б) множенням постійних витрат на коефіцієнт маржинального доходу;
- в) діленням постійних витрат на маржинальний дохід з одиниці продукції;
- г) множенням постійних витрат на маржинальний дохід з одиниці продукції.

9. Маржинальний дохід визначається як:

- а) різниця між сукупним доходом і сукупними витратами;
- б) різниця між сукупним доходом і змінними витратами;
- в) сума змінних і умовно-постійних витрат;
- г) різниця між сукупним доходом і прямими умовно-постійними витратами;
- д) різниця між сукупним доходом і непрямими умовно-постійними витратами.

10. Проміжний маржинальний дохід визначається як:

- а) різниця між сукупним доходом і сукупними витратами;
- б) різниця між маржинальним доходом і непрямими постійними витратами;

в) різниця між маржинальним доходом і прямими постійними витратами;

г) різниця між маржинальним доходом і сукупними постійними витратами.

11. При виконанні 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 із виробництвом даного виду товару;

г) якщо виручка від реалізації покриває усі змінні витрати, пов'язані з виробництвом даного виду товару.

Тема 6. Методи фінансового планування

1. Сутність фінансового планування та його види.
2. Експертне (суб'єктивне) прогнозування.
3. Каузальне прогнозування.
4. Методи екстраполяції.

Питання для самостійного опрацювання

1. Порівняльна характеристика методів фінансового планування.
2. Шляхи вдосконалення фінансового планування в умовах реформування фінансового механізму.
3. Організаційно-правове забезпечення фінансового планування.

Теми виступів і доповідей

1. Необхідність планування для суб'єктів господарювання.
2. Ідеологія фінансового планування.
3. Методичні аспекти короткострокового фінансового планування.
4. Прогнозування додаткових фінансових потреб.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Визначте сутність та завдання фінансового планування на підприємстві.
2. Охарактеризуйте сутність суб'єктивних методів прогнозування та можливості їх використання.
3. Визначте сутність індивідуального опитування, його переваги та недоліки.
4. Розкрийте сутність мозкової атаки та можливості її застосування.
5. Визначте сутність та основні характеристики методу Делфі.
6. Охарактеризуйте сутність причинних методів прогнозування та можливості їх використання.
7. Дослідіть детермінантний прогноз, його переваги та недоліки.
8. Охарактеризуйте стохастичний прогноз, його переваги та недоліки.
9. Визначте сутність методів екстраполяції та можливості їх використання.
10. Розкрийте сутність методу визначення середніх величин.
11. Визначте сутність та передумови використання методу екстраполяції тренду.
12. Розкрийте сутність експоненціального згладжування як методу короткострокового фінансового прогнозування.

Література: основна [1; 4]; додаткова [10; 30; 35; 36]

Завдання для самоконтролю

Завдання 1

Визначити планову потребу в капіталі нановостворюваного підприємства, якщо прогнозні розрахунки дають таку інформацію: затрати, пов'язані із заснуванням підприємства, – 10 тис. грн; первісна вартість необхідної для виробництва планового обсягу продукції виробничої споруди – 2 млн грн; придбання машин та обладнання – 1 000 тис. грн; щоденні виплати на закупку сировини та матеріалів – 12 тис. грн; середньоденні затрати на утримання персоналу – 20 тис. грн; середньоденні затрати за іншими видами елементів затрат – 6 тис. грн; середній період із моменту оплати вартості сировини та матеріалів до запуску їх

у виробництво – 7 днів; тривалість виробничого циклу – 3 дні; середній термін зберігання готової продукції на складі – 5 днів; збут готової продукції здійснюється з відстрочкою платежу в 10 днів.

Завдання 2

Затрати на виробництво та реалізацію продукції в плановому кварталі становлять 16 млн грн, у тому числі:

затрати на сировину та матеріали – 50 % усіх затрат;

затрати на заробітну плату та нарахування на неї – 30 % усіх затрат;

інші затрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, – 20 %.

Оплату сировини та матеріалів планується здійснювати на другий робочий день із дня оприбуткування їх на складі. Середній термін перебування виробничих запасів на складі – 2 дні. Тривалість виробництва продукції – 3 дні. Середній термін складування готової продукції – 5 днів. Підприємство планує відвантажувати готову продукцію з наданням відстрочок в її оплаті на 10 днів.

Фінансові служби підприємства повинні розрахувати плановий обсяг потреби підприємства в капіталі для фінансування оборотних активів у цілому та в розрізі окремих елементів затрат.

Завдання 3

Ви начальник планово-фінансового відділу державного підприємства "25-й механічний завод". У процесі складання річного фінансового плану потрібно визначити передбачуваний результат фінансово-господарської діяльності з урахуванням умов господарювання, які змінюються, й оцінити передбачувану продуктову та збутову політику на майбутній рік. Для цього потрібно визначити величину прибутку аналітичним методом і розрахувати вплив на нього окремих факторів.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Фінансове планування – це:

а) прогноз звіту про прибутки та збитки;

б) розрахунок потреби у фінансових ресурсах для операційної та інвестиційної діяльності;

в) розробка фінансового забезпечення загального розвитку підприємства на п'ять років;

- г) розрахунок витрат і відрахувань;
- д) прогноз балансу активів та пасивів;
- е) визначення цілей фінансової стратегії.

2. Що таке перспективний фінансовий план:

- а) баланс грошових надходжень;
- б) баланс доходів і видатків;
- в) платіжний календар на місяць, на 10 днів, на 5 днів;
- г) розрахунок потреби у фінансових ресурсах для операційної та інвестиційної діяльності;
- д) розрахунок витрат і відрахувань;
- е) прогноз звіту про прибутки та збитки;
- є) прогноз балансу активів та пасивів;
- ж) визначення цілей фінансової стратегії?

3. Що таке поточний фінансовий план:

- а) баланс грошових надходжень;
- б) баланс доходів і видатків;
- в) платіжний календар на місяць, на 10 днів, на 5 днів;
- г) розрахунок потреби у фінансових ресурсах для операційної та інвестиційної діяльності;
- д) розрахунок витрат і відрахувань;
- е) прогноз звіту про прибутки та збитки;
- є) перевірна таблиця до фінансового плану (шахматка);
- ж) прогноз балансу активів та пасивів?

4. Оперативний фінансовий план – це:

- а) баланс грошових надходжень;
- б) баланс доходів і видатків;
- в) платіжний календар на місяць, на 10 днів, на 5 днів;
- г) розрахунок потреби у фінансових ресурсах для операційної та інвестиційної діяльності;
- д) розробка фінансового забезпечення загального розвитку підприємства на п'ять років;
- е) розрахунок витрат і відрахувань;

- є) прогноз звіту про прибутки та збитки;
- ж) визначення цілей фінансової стратегії.

5. Балансовий метод – це:

- а) економіко-математичне моделювання;
- б) розрахунково-аналітичний метод;
- в) метод балансування підсумкових показників;
- г) нормативний метод;
- д) ув'язка фінансових показників дохідної та видаткової частин фінансового плану.

6. Яке призначення оперативного фінансового планування:

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;
- г) контроль за своєчасністю платежів;
- д) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей;
- е) контроль за своєчасністю грошових надходжень;
- є) фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності?

7. Яке призначення поточного фінансового планування:

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;
- г) контроль за своєчасністю платежів;
- д) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей;
- е) контроль за своєчасністю грошових надходжень;
- є) фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності?

8. Яке призначення перспективного фінансового планування:

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;
- г) контроль за своєчасністю платежів;
- д) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей;
- е) контроль за своєчасністю грошових надходжень;
- є) фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності?

Модуль 2. Прийняття управлінських рішень у контролінгу

Тема 7. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу

1. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу, його переваги та недоліки.
2. Система бюджетів на підприємстві та сфера їх застосування.
3. Методика складання бюджетів.
4. Бюджетний контроль й управління.

Питання для самостійного опрацювання

1. Переваги та недоліки бюджетування.
2. Підхід до бюджетування, що застосовується у вашому навчальному закладі.
3. Спосіб оцінки діяльності супермаркету.
4. Характеристика відхилень, що виникають у процесі виробничої діяльності на підприємстві.
5. Бюджети підприємств, що надають студентам техніко-економічну практику.

Теми виступів і доповідей

1. Сутнісна характеристика терміна "бюджет". Тотожність і розходження понять "план" і "бюджет".
2. Роль бюджетування як елемента інструментарію контролінгу.
3. Види бюджетів і сфери їхнього застосування.
4. Необхідність і значущість бюджетування за центрами відповідальності.
5. Принципи формування основних підконтрольних показників діяльності підприємства (структурного підрозділу).

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте сутність бюджетування та визначте його переваги.
2. Розкрийте принципи бюджетування.

3. Розкрийте завдання бюджетування.
4. Охарактеризуйте стадії процесу бюджетування.
5. Визначте сутність, переваги та недоліки складання бюджету на основі фактичних результатів.
6. Розкрийте сутність, переваги та недоліки бюджетування "з нуля".
7. Розкрийте сутність підходу "поза бюджетуванням".
8. Розкрийте сутність підходу на основі просунутого бюджетування та визначте доцільність його застосування.
9. Надайте характеристику операційному та фінансовому бюджетам. Визначте їх взаємозв'язок.
10. Надайте характеристику бюджетам залежно від методу їх розробки.
11. Розкрийте механізм бюджетного контролю.

Література: основна [1; 2; 4; 5; 7]; додаткова [11; 12; 15; 23; 24; 29; 32; 33; 36].

Завдання для самоконтролю

Завдання 1

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 щонайменш 10 тис. грн. Виходячи з наведених умов, визначте, яку суму необхідно додатково залучити підприємству в бюджетному періоді.

Тестові завдання для перевірки знань

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 необхідно закупити за період, буде до-рівнювати бюджетній кількості використаних матеріалів:

а) плюс заплановані кінцеві запаси матеріалів і мінус запаси матеріалів на початок періоду;

б) плюс запаси матеріалів на початок періоду і мінус заплановані кінцеві запаси матеріалів;

в) обидва із зазначених варіантів правильні;

г) жоден із зазначених 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, при яких сума витрат скорочується або збільшується на 5, 10, 20 %);

б) виходячи з припущення про те, що для даного 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 у грошових ресурсах і оптимізація фінансових потоків;

в) оцінка 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, у той час як зведений бюджет базується на постійному незмінному стандарті;
- в) зведений бюджет складається для всього підприємства в цілому, а гнучкий бюджет охоплює тільки окремі підрозділи;
- г) зведений бюджет складається на основі запланованого рівня діяльності, а формування гнучкого бюджету відбувається виходячи з фактичного рівня діяльності.

10. Організація центрів відповідальності на підприємстві:

- а) здійснюється на підставі Закону України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність";
- б) здійснюється на підставі П(С)БО 16 "Витрати";
- в) залежить від організаційної структури підприємства;
- г) залежить від розподілу (делегування) повноважень між різними рівнями управління.

Тема 8. Контролінг інвестиційних проектів

1. Сутність контролінгу інвестиційних проектів, його мета та завдання.
2. Принципи, функції та види контролінгу інвестиційних проектів.
3. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.
4. Процес створення та реалізації системи контролінгу інвестицій.

Питання для самостійного опрацювання

1. Основні завдання та інструменти контролінгу інвестицій.
2. Етапи процесу створення системи контролінгу інвестицій.
3. Критерії, що застосовуються на практиці для оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.
4. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів.
5. Відмінність критеріїв із дисконтуванням грошових потоків від традиційних критеріїв.

Теми виступів і доповідей

1. Особливості побудови інвестиційного контролінгу на підприємстві.
2. Використання критеріїв інвестиційних проектів у сучасних умовах.
3. Недоліки критеріїв дисконтування.
4. Особливості методів інвестиційних розрахунків.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте сутність та визначте напрями діяльності контролінгу інвестиційних проектів.
2. Визначте завдання процесу прийняття рішень з вибору пріоритетних проектів.
3. Визначте завдання контролінгу реалізації інвестиційного проекту.
4. Охарактеризуйте етапи процесу контролінгу інвестицій.
5. Надайте характеристику методів інвестиційних розрахунків у системі контролінгу.
6. Надайте класифікацію критеріїв оцінки інвестиційних проектів.
7. Чим відрізняються критерії з дисконтуванням грошових потоків від традиційних? Назвіть недоліки критеріїв дисконтування.

Література: основна [1; 2; 4]; додаткова [13; 17; 30; 35; 37].

Завдання для самоконтролю

Завдання 1

Підприємство розглядає інвестиційний проект реконструкції підприємства. Вартість – 34 млн грн, строк реалізації – 5 років, знос на обладнання за проектом вартістю 18 млн грн вираховується за методом прямолінійної амортизації, тобто 20 % на рік, виручка від реалізації продукції по роках прогнозується в таких обсягах (без ПДВ), тис. грн: 22 400; 22 000; 24 000; 26 000; 20 000. Поточні витрати становлять у перший рік 9 800 тис. грн і в наступні щорічно збільшуються на 3 %. Ціна авансованого капіталу – 16 %.

Визначте чистий приведений дохід за проектом та індекс рентабельності інвестицій.

Завдання 2

Компанія вирахувала, що протягом наступних п'яти років щорічно матиме, відповідно, такі грошові потоки (тис. грн): 120, 100, 80, 80, 60.

Фактори еквівалента певності за ті самі періоди, відповідно, будуть такими: 90; 85; 75; 60; 40 %. Початкові інвестиції у проект – 240 000 грн. Безпечна ставка – 11 %. Визначте, чи проект прийнятний, застосувавши метод еквівалента певності.

Завдання 3

Виконайте аналіз чутливості інвестиційного проекту, визначте найважливіші змінні проекту, їх граничне значення, допустимі зміни та рейтинг впливу на результативну кількість за наведеними даними.

Передбачається, що початкові інвестиції проекту – 4 млн грн, ціна реалізації – 100 грн, витрати на оплату праці у розрахунку на одиницю продукції – 30 грн, матеріальні витрати – 20 грн, з яких витрати на електроенергію – 16 грн. У разі нормального завантаження виробничих потужностей підприємство зможе випускати 1 200 тис. виробів на рік. Термін реалізації проекту – 8 років, дисконтна ставка – 12 %.

Тестові завдання для перевірки знань

1. До особливостей контролінгу інвестиційних проектів відносять:
 - а) орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства;
 - б) здійснення за центрами відповідальності;
 - в) здійснення за проектами;
 - г) орієнтацію на досягнення оперативних цілей підприємства.

2. До традиційних критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів відносять:

- а) рентабельність капіталовкладень;
- б) чистий приведений дохід;
- в) внутрішню ставку дохідності;
- г) період окупності;
- д) ануїтет.

3. Дисконтування – це:

- а) визначення суми відсотків по депозитних вкладах за умови нарахування простого відсотка;
- б) визначення суми відсотків по депозитних вкладах за умови нарахування складного відсотка;
- в) визначення середньорічного розміру грошових потоків;
- г) визначення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням фактора часу.

4. До недоліків критеріїв дисконтування відносять:

- а) не враховуються чисті грошові потоки;
- б) відносну складність розрахунків;
- в) важко вибрати ставку дисконтування, яка адекватно відображає альтернативну вартість ресурсів.

5. У якому випадку інвестиційний проект повинен бути відхилений:

- а) якщо ЧПД = 0;
- б) якщо ЧПД < 0;
- в) якщо ЧПД > 0,

де ЧПД – чистий приведений дохід?

Тема 9. Організація системи контролінгу на підприємстві

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. Етапи впровадження контролінгу на підприємстві.

Питання для самостійного опрацювання

- 1) Передумови формування системи контролінгу на підприємстві.
- 2) Основні вимоги до створення служби контролінгу на підприємстві.
- 3) Характеристика основних етапів упровадження контролінгу на підприємстві.
- 4) Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
- 5) Можливі структура та склад служби контролінгу на підприємстві.

Теми виступів і доповідей

1. Зміни, що вносить система контролінгу в діяльність підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища.
2. Особливості системи контролінгу на підприємствах із різними типами організаційної структури.
3. Труднощі, які можуть виникнути на підприємствах у процесі створення системи контролінгу.

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 слід враховувати при впровадженні системи контролінгу на підприємстві?
4. Надайте характеристику етапам упровадження системи контролінгу на підприємстві.
5. Які інструменти контролінгу повинні 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 при розподіленні функцій контролінгу між наявними структурними підрозділами підприємства.
9. Якими можуть бути структура та склад служби контролінгу на підприємстві?

Література: основна [1; 3; 6]; додаткова [9; 16; 21; 30; 34; 37]

Тестові завдання для перевірки знань

1. Одним із найважливіших завдань служби контролінгу на підприємстві є:

- а) контроль за змінами законодавства;
- б) забезпечення оперативного одержання внутрішньої інформації;
- в) контроль за діяльністю конкурентів;
- г) контроль за діями керівництва підприємства.

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

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

3. 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) немає правильної відповіді.

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

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

5. Результативність введення служби контролінгу характеризується ознакою:

- а) найменші результати виявляються тільки в довгостроковому періоді;
- б) перші результати помітні відразу ж після введення, а повні – у довгостроковому періоді;

- в) повний результат виявляється відразу після введення;
- г) підприємство уникає повністю загроз банкрутства.

6. Який із наведених варіантів децентралізованої служби контролінгу рекомендується застосовувати у кризових ситуаціях:

- а) контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а інструктується у 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 із наведених варіантів децентралізації служби контролінгу можна застосовувати в умовах сильної децентралізації управління:

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

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

- а) контролер підрозділу адміністративно підпорядкований керівнику підрозділу, а інструктується у 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?

9. Які з наведених функцій служби контролінгу є найважливішими:

- а) внутрішнього контролю й аналізу;
- б) контролю економічної роботи підрозділів і всієї організації;
- в) сервісна та управлінська;
- г) забезпечення одержання максимального прибутку і високорентабельних видів продукції?

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

- а) служба контролінгу та служба інформації;
- б) служба контролінгу, служба капіталу та служба інформації;
- в) служба контролінгу та служба капіталу;
- г) служба капіталу та служба інформації?

Тема 10. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу

1. Класифікація управлінських рішень.
2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.
3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
4. Критерії прийняття управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання

1. Характеристика процесу прийняття управлінських рішень.
2. Етапи процесу прийняття рішень.
3. Процес прийняття управлінських рішень на основі релевантної інформації на конкретному прикладі.

Теми виступів і доповідей

1. Порівняльний аналіз програмованих і непрограмованих рішень.
2. Вплив навколишнього середовища на процес прийняття рішень.
3. Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття й забезпечення реалізації управлінських рішень.

Контрольні запитання для самодіагностики

1. Розкрийте сутність процесу прийняття рішення.
2. Визначте вимоги, які висуваються до управлінських рішень.
3. Надайте класифікацію управлінських рішень.
4. Охарактеризуйте типи управлінських рішень.
5. Визначте етапи розробки й прийняття рішень.
6. Наведіть стадії управлінського рішення та їх характеристику.
7. Розкрийте сутність класичного раціонального підходу до прийняття управлінських рішень та можливість застосування.
8. Розкрийте сутність підходу прийняття управлінських рішень за принципом обмеженої раціональності за Г. Саймоном.
9. Розкрийте сутність підходу прийняття управлінських рішень за принципом ефективного управління за Пітерсом і Уотерменом.
10. Розкрийте сутність соціологічного й психологічного підходів до прийняття управлінських рішень.
11. Розкрийте сутність теорії конфігурації та "інкременталістський" підхід до прийняття управлінських рішень.

Література: основна [1 – 3; 4; 6]; додаткова [16; 18 – 22; 30; 36; 37].

Тестові завдання для перевірки знань

1. До незапрограмованих рішень можна віднести:
 - а) рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства;
 - б) рішення про тимчасове інвестування вільних фінансових ресурсів;
 - в) рішення про придбання матеріалів;
 - г) рішення про рівень зарплати для нового співробітника.
2. Залежно від рівня визначеності навколишнього середовища виділяють управлінські рішення:
 - а) стандартні;
 - б) нестандартні;
 - в) в умовах визначеності;

- г) в умовах ризику;
- д) в умовах невизначеності.

3. Суть управлінської функції служби контролінгу полягає у:

- а) методології прийняття рішень;
- б) координації рішень;
- в) використанні даних аналізу відхилень, ставок покриття, загальних результатів діяльності з метою прийняття рішень з управління;
- г) здійсненні усіх перелічених дій.

4. 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.

5. Постулати принципу ефективного управління ґрунтуються на:

- а) впливі свідомості людини і людських відносин на процес прийняття рішень;
- б) тому, що "абсолютної раціональності" не буває;
- в) тому, що зайва раціональність сковує інновації, призводить до переоцінки значущості фінансів, не враховує неекономічні цілі підприємства;
- г) тому, що існує стійка, повна та несуперечлива система переваг, що робить вибір між альтернативами однозначним.

6. "Інкременалістичний підхід" до прийняття рішень запропоновано у роботах:

- а) І. Ансоффа;
- б) Г. Саймона;
- в) М. Портера;
- г) Г. Мінцберга;
- д) Л. Квіна.

7. Які фактори згідно з теорією конфігурації пов'язані з особливостями управління задачі:

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

8. Які фактори згідно з теорією конфігурації пов'язані з особливостями підприємства і керівника:

- а) корпоративна культура;
- б) складність і новизна технології та продукції;
- в) ризик і новизна;
- г) кваліфікація керівництва?

9. Критерієм прийняття рішень щодо обсягу і структури випуску продукції за умови одного вузького місця є:

- а) маржинальний дохід;
- б) маржинальний дохід на 1 вузьке місце;
- в) втрачена вигода.

10. Критерієм прийняття рішень щодо обсягу і структури випуску продукції за умови більше ніж одного вузького місця є:

- а) втрачена вигода;
- б) маржинальний дохід на 1 вузьке місце;
- в) маржинальний дохід.

11. Критерієм прийняття рішень між власним виробництвом і придбанням на стороні за умови одного вузького місця є:

- а) маржинальний дохід;
- б) втрачена вигода;
- в) релевантні для прийняття рішення витрати на одиницю продукції + втрачений маржинальний дохід від виключених з програми продуктів;
- г) маржинальний дохід на 1 вузьке місце.

12. Критерієм прийняття рішень між власним виробництвом і придбанням на стороні за умови більше ніж одного вузького місця є:

- а) релевантні для прийняття рішення витрати на одиницю продукції + втрачений маржинальний дохід від виключених з програми продуктів;
- б) втрачена вигода;
- в) маржинальний дохід на 1 вузьке місце;
- г) маржинальний дохід.

13. Основними вимогами до інформації, яка збирається в системі контролінгу, є:

- а) повнота;
- б) обов'язковість;
- в) релевантність;
- г) достовірність;
- д) альтернативність.

14. 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?

15. Найвищий рівень відповідальності за прийняті рішення служби контролінгу досягається при її введенні у вигляді;

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

Рекомендована література

Основна

1. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг. Методи та інформаційні технології [Текст] / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319 с.
2. Контролінг в управлінні підприємством [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / Г. П. Ляшенко [та ін.]. – Ірпінь : НУ ДПС України, 2009. – 274 с.
3. Контроллинг : учебник / под ред. А. И. Карминского, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
4. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посібн. / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. – Алчевськ : ДонДТУ, 2010. – 116 с.
5. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 256 с.
6. Семенов Г. А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу [Текст] : монографія / Г. А. Семенов, О. В. Козуб. – Запоріжжя : [КПУ], 2011. – 215 с.
7. Управлінський облік [Текст] : навч.-практ. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / І. О. Лукашова [та ін.]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 225 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. Реализация контролинга в деятельности предприятия / 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. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / 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 : Запоріз. нац. ун-т, 2011. – 220 с.
13. Великий Ю. М. Інвестиційний менеджмент [Текст] : навч.-практ. посібн. / Ю. М. Великий, В. О. Коюда. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 256 с.
14. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле ; пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
15. Дядечко Л. П. Бюджетування грошових коштів: сутність та роль в управлінні підприємствами [Текст] : монографія / Л. П. Дядечко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 251 с.
16. Задорожний З. В. Контролінг [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 224 с.
17. Інвестиційний менеджмент [Текст] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / за ред. В. М. Гриньової. – Х. : ІНЖЕК, 2011. – 541 с.
18. Калайтан Т. В. Контролінг [Текст] : навч. посібн. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ-2000, 2008. – 252 с.
19. Контролінг [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / А. М. Ужва [та ін.]. – Миколаїв : МДАУ, 2011. – 293 с.
20. Контролінг [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. С. С. Герасименко. – К. : Нац. акад. упр., 2011. – 99 с.
21. Контролінг в системі менеджменту [Текст] / заг. ред. О. Д. Гудзинського. – К. : [б. в.], 2009. – 225 с.
22. Контролінг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
23. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади [Текст] : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2007. – 234 с.
24. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності [Текст] : [монографія] / Лук'янова В. В., Яковенко О. В. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 225 с.

25. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства [Текст] : монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 227 с.
26. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 301 с.
27. 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.
28. Марущак Л. І. Управлінський облік у схемах і таблицях [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Марущак, П. О. Марущак. – Тернопіль : Астон, 2010. – 192 с.
29. Основи бюджетування [Текст] : навч.-метод. посібн. для самот. вивч. дисципліни / за заг. ред. Л. П. Батенко. – К. : КНЕУ, 2010. – 202 с.
30. Петренко С. Н. Контроллинг : учебн. пособ. / С. Н. Петренко. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2003. – 327 с.
31. Рябенко Л. І. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності [Текст] : навч. посібн. / Л. І. Рябенко, М. М. Шиков, І. С. Зайцев. – Алчевськ : ДонДТУ, 2012. – 235 с.
32. Саблина Н. В. Концепция контроллинга в управлении затратами промышленных предприятий железнодорожного транспорта / Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2009. – № 1. – С. 63–67.
33. Саблина Н. В. Методический инструментарий контроллинга в управлении затратами предприятия / Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2008. – № 8. – С. 96–99.
34. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / М. В. Тарасюк. – К. : КНТЕУ, 2010. – 548 с.
35. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств [Текст] : монографія / П. В. Тархов, Л. І. Есманова. – Суми : Мрія-1, 2012. – 138 с.
36. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібн. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
37. Ткаченко А. М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством [Текст] / А. М. Ткаченко. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької держ. інженерної академії, 2006. – 194 с.

38. Управлінський облік [Текст] : навч. посібн. / за ред. доц., канд. екон. наук О. Ф. Вербило. – 3-тє вид., перер. і допов. – К. : НУБіПУ, 2011. – 391 с.

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

Ресурси мережі Інтернет

40. Інтернет-портал для управлінців. – 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. Соціальна мережа HR-менеджерів. – Режим доступу : <http://www.kadry.ru>.

44. 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>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ"
для студентів спеціальності
8.03050801 "Фінанси і кредит"
усіх форм навчання**

Укладачі: **Сабліна** Наталія Вікторівна
Кузенко Тетяна Борисівна

Відповідальний за випуск **Журавльова І. В.**

Редактор **Семенова І. М.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2014 р. Поз. № 55.

Підп. до друку Формат 60×90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 3,0. Обл.-вид. арк. 3,75. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 481 від 13.06.2001 р.