

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до виконання практичних робіт
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 виконання практичних робіт 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. – 40 с. (Укр. мов.)

Наведено завдання, що дозволять сформувати у студентів предметні компетентності, та методичні рекомендації до їх виконання.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит".

Вступ

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

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

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

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

Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, вмінь, навичок студентів; постановку загальної проблеми та її обговорення; розв'язування завдань з їх обговоренням; виконання контрольних завдань, їх перевірку і оцінку.

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

Модуль 1. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством

Тема 1. Контролінг як інструмент управління підприємством

1. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством.
 2. Сутність та функції контролінгу.
 3. Розмежування поглядів, що сформувалися в світовій науковій думці, а саме ідеологічної німецької школи контролінгу та американської.
 4. Зарубіжний досвід контролінгу. Економічна етимологія походження контролінгу в історичному аспекті.
- Література: основна [2; 3; 6]; додаткова [8; 9; 14; 16; 18 – 22; 31].

Тема 2. Фінансовий контролінг: сутність, функції, принципи

1. Необхідність впровадження системи фінансового контролінгу в діяльність підприємства.
 2. Функціональні завдання системи фінансового контролінгу.
 3. Формування системи фінансового контролінгу на підприємстві.
- Література: основна [1; 4; 6]; додаткова [21; 16; 18; 19].

Тема 3. Види фінансового контролінгу

1. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством.
 2. Методи стратегічного фінансового контролінгу.
 3. Система оперативного контролінгу в системі управління підприємством.
 4. Взаємозв'язок функціонування стратегічного і оперативного фінансового контролінгу.
- Література: основна [1 – 4; 6]; додаткова [14; 16; 18 – 21; 37].

Тема 4. Об'єкти фінансового контролінгу та їх класифікація

Практична робота

Склад та групування витрат за джерелами їх формування

Завдання 1

На основі наведених даних, згрупуйте витрати за елементами і за статтями витрат.

Таблиця 1

Вихідні дані

№ з/п	Показники	Значення, тис. грн
1	2	3
1	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	669
2	Матеріальні витрати (не враховуючи зворотних відходів)	7 519
3	Інші витрати	298
4	Інші виробничі витрати	150
5	Сировина і матеріали	4 471
6	Зворотні відходи	65
7	Цехові витрати	665
8	Відрахування на соціальні заходи	567
9	Втрати від браку	38
10	Загальногосподарські витрати	660
11	Відрахування на соціальні заходи виробничих робітників	210
12	Заробітна плата основних виробничих робітників	750
13	Паливо й енергія на технологічні потреби	280
14	Амортизація	487
15	Витрати на підготовку та освоєння виробництва	50
16	Додаткова заробітна плата виробничих робітників	149
17	Витрати на оплату праці	2 026
18	Куповані комплектуючі, напівфабрикати	2 310

1	2	3
19	Загальновиробничі витрати	1 334
20	Приріст залишків незавершеного виробництва, напівфабрикатів, інструментів власного виробництва, які не включають до собівартості готової продукції	+560

Завдання 2

На основі наведених даних (табл. 2) розрахуйте цехову собівартість виробу.

Таблиця 2

Вихідні дані

№ з/п	Цехові дані з виробництва виробу А	Значення
1	Вартість основних матеріалів, грн	28,6
2	Вартість зворотних відходів матеріалів, грн	2,64
3	Вартість купованих комплектуючих, грн	38,5
4	Вартість енергії на технологічні цілі, грн	13,5
5	Заробітна плата основних виробничих робітників, грн	165,3
6	Відрахування на соціальні заходи, %	
7	Вартість інструментів і пристроїв цільового призначення для виготовлення 50 виробів А, грн	5 000
8	Ставка віднесення загальновиробничих витрат до заробітної платні основних виробничих робітників, %	264
9	Ставка віднесення загальногосподарських витрат до заробітної платні основних виробничих робітників, %	310
10	Ставка віднесення комерційних витрат, %	18

Завдання 3

На основі наведених даних (табл. 3) розрахуйте цехову собівартість виробу.

Вихідні дані

№ з/п	Цехові дані з виробництва виробу Б	Значення
1	Вартість основних матеріалів, грн	126,4
2	Вартість зворотних відходів матеріалів, грн	7,46
3	Вартість купованих комплектуючих, грн	324,6
4	Вартість енергії на технологічні цілі, грн	16,8
5	Заробітна плата основних виробничих робітників, грн	124,3
6	Відрахування на соціальні заходи, %	
7	Вартість інструментів і пристроїв цільового призначення для виготовлення 100 виробів Б, грн	4 650
8	Ставка віднесення загальновиробничих витрат до заробітної платні основних виробничих робітників, %	184
9	Ставка віднесення загальногосподарських витрат до заробітної платні основних виробничих робітників, %	296
10	Ставка віднесення комерційних витрат, %	16,5

Завдання 4

Визначте повну собівартість реалізованої продукції підприємства за I квартал.

Вихідні дані:

1. Підприємство виготовляє вироби А, Б і В з тривалим виробничим циклом.
2. Економічні показники виробів подано в табл. 4.

Таблиця 4

Економічні показники виробів, що виготовляє підприємство

Показники	Вироби, грн		
	А	Б	В
1	2	3	4
Прямі витрати на виробництво за I квартал,			
у тому числі заробітна плата основних виробничих робітників	135 500	250 000	114 000
	17 200	24 000	22 940

Закінчення табл. 4

1	2	3	4
Загальновиробничі витрати за квартал	280 000		
Загальногосподарські витрати за квартал	540 000		
Комерційні витрати за квартал	260 000		
Незавершене виробництво (за виробничою собівартістю):			
на початок I кварталу	183 000	488 000	165 000
на кінець I кварталу	257 000	320 000	306 000
Нереалізована готова продукція на складі (за комерційною собівартістю):			
на початок I кварталу	124 500	248 300	85 300
на кінець I кварталу	168 000	144 200	94 800

Завдання 5

Визначте повну собівартість реалізованої продукції підприємства за II квартал.

Вихідні дані:

1. Підприємство виготовляє вироби А, Б і В з тривалим виробничим циклом.

2. Економічні показники виробів подано в табл. 5.

Таблиця 5

Економічні показники виробів, що виготовляє підприємство

Показники	Вироби, грн		
	А	Б	В
1	2	3	4
Прямі витрати на виробництво за II квартал, у тому числі заробітна плата основних виробничих робітників	145 200 18 900	256 000 23 200	118 100 27 100
Загальновиробничі витрати за квартал	295 000		

1	2	3	4
Загальногосподарські витрати за квартал	518 100		
Комерційні витрати за квартал	278 000		
Незавершене виробництво (за виробничою собівартістю):			
на початок II кварталу	195 400	486 300	172 100
на кінець II кварталу	272 300	345 000	274 000
Нереалізована готова продукція на складі (за комерційною собівартістю):			
на початок II кварталу	126 300	248 100	78 900
на кінець II кварталу	184 300	154 300	98 400

Завдання 6

Визначте повну собівартість реалізованої продукції підприємства за III квартал.

Вихідні дані:

1. Підприємство виготовляє вироби А, Б і В з тривалим виробничим циклом.

2. Економічні показники виробів подано в табл. 6.

Таблиця 6

Економічні показники виробів, що виготовляє підприємство

Показники	Вироби, грн		
	А	Б	В
1	2	3	4
Прямі витрати на виробництво за III квартал,			
у тому числі заробітна плата основних виробничих робітників	136 500	284 100	128 300
	21 200	24 600	29 300
Загальновиробничі витрати за квартал	316 000		

1	2	3	4
Загальногосподарські витрати за квартал	493 100		
Комерційні витрати за квартал	290 000		
Незавершене виробництво (за виробничою собівартістю):			
на початок III кварталу	197 100	491 800	191 800
на кінець III кварталу	284 200	328 500	286 400
Нереалізована готова продукція на складі (за комерційною собівартістю):			
на початок III кварталу	131 400	264 200	124 300
на кінець III кварталу	165 600	138 100	116 300

Завдання 7

На будівництво нового виробничого корпусу витрачено 13 млн грн і вже зараз очевидно, що для його введення в експлуатацію потрібно витратити ще 12 млн грн. Дохід від реалізації продукції, яка буде виготовлятися у ньому, в найближчі 5 років складе 23 млн грн. Запитання: чи слід продовжувати будівництво?

Методичні рекомендації

Відповідно до стандарту 16 "Витрати" виділяють такі елементи операційних витрат:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші операційні витрати.

Витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією робіт (послуг) та управлінням підприємством (крім підприємств міського електротранспорту) з метою планування, обліку і калькулювання собівартості робіт (послуг) групуються за такими типовими статтями:

1. Прямі матеріальні витрати: сировина та матеріали; паливо на технологічні потреби; електроенергія на технологічні потреби; покупні

ресурси, комплектувальні вироби, напівфабрикати; роботи й послуги виробничого характеру сторонніх підприємств і організацій; витрати інших матеріальних ресурсів.

2. Витрати на оплату праці: основна заробітна плата виробничих працівників; додаткова заробітна плата виробничих працівників; інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

3. Відрахування на соціальні заходи.

4. Амортизація основних виробничих засобів та інших необоротних матеріальних активів.

5. Витрати по орендній платі основних засобів.

6. Загальновиробничі витрати: витрати на управління виробництвом; амортизація; витрати на утримання, експлуатацію, ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів та інших необоротних матеріальних активів загальновиробничого призначення; витрати на удосконалення технології та організації виробництва; витрати на пожежну й сторожову охорону об'єктів виробничого призначення та утримання санітарних зон; витрати на охорону навколишнього середовища; витрати на обслуговування виробничого процесу; витрати на податки і цільові платежі загальновиробничого характеру.

7. Адміністративні витрати: витрати на утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу; на службові відрядження; представницькі та організаційні витрати; витрати на утримання, експлуатацію, ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів та інших необоротних матеріальних активів загальногосподарського використання; витрати на професійні послуги (юридичні, експертні оцінки майна, аудиторські та інші послуги); витрати на зв'язок; амортизація основних засобів та інших необоротних матеріальних активів загальногосподарського використання; витрати на розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банку (окрім витрат при прийомі платежів від населення тощо); інші витрати загальногосподарського призначення (витрати на підготовку і перепідготовку кадрів; оренду електронно-обчислювальних машин; передплату періодичних професійних видань та інші, що не були включені до вищевказаних статей).

8. Витрати на збут: витрати на оплату праці та утримання персоналу, який забезпечує збут послуг; відрахування на соціальні заходи; витрати на дослідження ринку, рекламу, участь у виставках, ярмарках, вартість

безоплатно переданих зразків і моделей, інформаційні послуги; витрати на виготовлення розрахункових книжок; амортизація та ремонт основних засобів, інших необоротних матеріальних, нематеріальних активів відділу збуту; інші витрати, пов'язані зі збутом послуг.

9. Інші операційні витрати: витрати на дослідження і розробки; резерв сумнівних боргів у сумі безнадійної дебіторської заборгованості; втрати від операційних курсових різниць; витрати на утримання сфери соціально-культурного призначення; інші витрати операційної діяльності.

Практична робота

Оцінка витрат підприємства

Завдання 1

ТОВ "Пресформ" виготовляє форми для тротуарної плитки. Оптова ціна форми розміром 39,0x39,0 та товщиною 6,5 см складає 30 грн. Змінні витрати у собівартості одиниці виробу 11,2 грн. Виробнича потужність підприємства за виробом 10 000 од. / рік. Постійні витрати підприємства за рік складають 120 000 грн.

Визначте:

1) кількість виробів, які необхідно реалізувати для отримання 100 тис. грн прибутку;

2) прибуток від реалізації виробу, який можна отримати при зниженні постійних витрат підприємства на 30 000 грн за рік та змінних витрат у собівартості одиниці виробу на 15 %;

3) оптову ціну виробу для отримання прибутку у розмірі 110 тис. грн і при реалізації виробу у кількості 9 500 од.;

4) додаткову кількість реалізації виробу у зв'язку зі збільшенням постійних витрат на оренду приміщення у розмірі 94 тис. грн за рік;

5) прибуток при реалізації кількості виробів, яка дорівнює виробничій потужності підприємства і при збільшенні постійних витрат на суму 94 тис. грн.

Завдання 2

ТОВ "Марія" виробляє дитячі м'які іграшки. Оптова ціна однієї іграшки 15 грн. Змінні витрати у собівартості одиниці виробу 5,6 грн. Виробнича потужність підприємства за зазначеним виробом складає 5000 од. / рік. Постійні витрати підприємства за рік складають 60 тис. грн.

Визначте:

1) кількість виробів, які необхідно реалізувати для отримання 100 тис. грн прибутку;

2) прибуток від реалізації виробу, який можна отримати при зниженні постійних витрат підприємства на 30 000 грн за рік та змінних витрат у собівартості одиниці виробу на 15 %;

3) оптову ціну виробу для отримання прибутку у розмірі 110 тис. грн і при реалізації 9 500 од. виробів;

4) додаткову кількість реалізації виробу у зв'язку зі збільшенням постійних витрат на оренду приміщення у розмірі 94 тис. грн в рік;

5) прибуток при реалізації кількості виробів, який дорівнює виробничій потужності підприємства і при збільшенні постійних витрат на суму 94 тис. грн.

Завдання 3

Заповніть Звіт про прибутки і витрати ТОВ "Росса", складеному за методом маржинального прибутку (доходу).

Таблиця 7

Звіт про прибутки і витрати ТОВ "Росса"

№ з/п	Показники	Сума, тис. грн
1	Обсяг реалізованої продукції	100
2	Змінні витрати	75
3	Маржинальний прибуток (дохід)	
4	Постійні витрати	15
5	Чистий прибуток (збиток)	

Завдання 4

Підприємство користується методом заздалегідь установленого розподілу накладних витрат на основі ставки години роботи устаткування. Загальнозаводські кошторисні накладні витрати на рік становлять 720 тис. грн, фактичні – 738 тис. грн. За рік підприємство розподілило 714 тис. грн витрат по 119 000 фактичних годин роботи устаткування. Яку кількість годин роботи устаткування за рік закладено в кошторисі?

Завдання 5

У табл. 8 наведено два рівні виробництва продукції одним з підрозділів підприємства. Ставка змінних накладних витрат на одну годину роботи становить 3,50 грн. Визначте величину постійних накладних витрат.

Таблиця 8

Показники виробництва продукції

Показник	1 рівень виробництва	2 рівень виробництва
Час роботи устаткування, год	17 000	18 500
Накладні витрати, грн	246 500	251 750

Завдання 6

Показники діяльності ТОВ "Грона" подано в табл. 9. Визначте ставку накладних витрат на годину праці основних працівників та величину завищення або заниження розподілених накладних витрат.

Таблиця 9

Показники діяльності ТОВ "Грона"

Показники	Значення
Кошторисні години праці основних працівників, год	8 500
Кошторисні накладні витрати, грн	148 750
Фактичні години праці основних працівників, год	7 928
Фактичні накладні витрати, грн	146 200

Методичні рекомендації

З метою визначення собівартості продукції виробничі витрати традиційно поділяють на основні та накладні.

Основні витрати – це сукупність прямих витрат на виробництво продукції.

Виробничі накладні витрати – це витрати, пов'язані з процесом виробництва, які не можуть бути віднесені прямо до певного виду виробу. Виробничі накладні витрати розподіляються між видами виробів пропорційно до показника, обраного за базу.

Базою можуть бути обрані: кількість продукції, кількість годин роботи основних робітників, машино-години, прямі витрати на оплату праці, прямі матеріальні витрати, основні витрати. На основі обраної бази обчислюється ставка розподілу накладних витрат.

Ставка розподілу накладних витрат ($K_{р.н.в.}$) – це відношення суми накладних витрат до загальної величини бази їх розподілу:

$$K_{р.н.в.} = НВ / Б, \quad (1)$$

де НВ – загальна сума накладних витрат, грн.;

Б – загальна величина базового показника (штук, годин, машино-годин, грн).

Сума накладних витрат, що припадає на певний вид продукції ($НВ_{пр.}$), визначається за формулою:

$$НВ_{пр.} = Б_{пр.} \times K_{р.н.в.} \quad (2)$$

де $Б_{пр.}$ – величина базового показника, що стосується певного виду продукції.

Література: основна [2; 5; 7]; додаткова [15; 18 – 20; 22; 28; 32; 33; 38; 39].

Тема 5. Методичний інструментарій фінансового контролю

Практична робота

Аналіз співвідношення "витрати-обсяг-прибуток" (CVP)

Завдання 1

Підприємство продало 1088 одиниць виробу за ціною 90 грн, перемінні витрати на одиницю виробу – 50 грн, постійні витрати по підприємству складають 22 520 грн.

Визначте чистий прибуток, обсяг продажів, якщо необхідно одержати прибуток в сумі 23 940 грн.

Завдання 2

Витрати відділу копіювання містять амортизацію та обслуговування копіювальних машин, зарплату персоналу, утримання приміщення, витрати паперу, тонеру тощо. В табл. 10 подано інформацію про витрати й обсяг діяльності цього відділу за минулі шість місяців.

Визначте функцію витрат відділу копіювання методом вищої – нижчої точки.

Таблиця 10

Інформацію про витрати й обсяг діяльності копіювального відділу

Місяць	Загальні витрати, грн	Кількість копій, тис
1	35 000	128
2	40 800	156
3	33 600	120
4	32 200	124
5	39 200	136

Завдання 3

Керівництво підприємства "Альфа" дало завдання фінансисту вивчити стан підприємства, виходячи з таких умов: ціна виробу 10 грн, перемінні витрати на одиницю виробу – 5 грн, загальні постійні витрати – 15 000 грн.

Визначте точку беззбитковості в натуральному та вартісному виразі; можливий обсяг продаж для одержання 6 000 грн прибутку після оподаткування; можливий обсяг продаж, якщо прибуток складе 10 % від одержаного обсягу продаж.

Завдання 4

Результати операційної діяльності підприємства "Електроніка", що виробляє фотоапарати, наведено в табл. 11.

На наступний рік заплановано знизити відпускну ціну на 10 %, що повинно збільшити обсяг продаж на 50 %. Ціна на матеріали, що складають половину вартості всіх необхідних матеріалів, збільшиться на 10 %. Годинна тарифна ставка збільшиться на 5 %. Із загальної суми накладних витрат 20 тис. грн незмінні постійні, а 10 тис. грн – регульовані, і менеджер планує провести заходи щодо зниження витрат, у результаті яких буде отримана економія в 2 тис. грн. Накладні змінні витрати в розмірі 6 тис. грн змінюються разом з обсягом виробництва.

Звіт про операційну діяльність

Показники	Звіт	
	витрати	доходи
Виторг		120 000
Основні матеріали	40 000	
Основна зарплата	24 000	
Накладні витрати	36 000	
У тому числі: перемінні	6 000	
постійні	30 000	

Визначте плановий операційний прибуток. Розрахуйте точку беззбитковості і точку безпеки для підприємства в розрізі двох років. Охарактеризуйте проблеми, які повинні привернути увагу менеджера перед початком планового року.

Завдання 5

Визначте прибуток підприємства "Ласуня" на плановий рік. У звітному році обсяг виробництва підприємства "Ласуня" склав 10 тис. шт. виробів, ціна реалізації – 60 грн, перемінні витрати на одиницю виробу – 40 грн, загальні постійні витрати – 40 тис. грн.

У плановому році очікується зріст обсягу виробництва на 5 % і зниження питомих (на одиницю) витрат на 4 %. Знизяться також постійні витрати на 5 тис. грн.

Визначте величину операційного прибутку підприємства "Ласуня" на плановий рік. Визначте, як зміниться плановий прибуток, якщо базові перемінні витрати зростуть на 8 %, а ціна зменшиться на 4 %.

Завдання 6

Директор підприємства вирішив підвищити зарплату основним робітникам в плановому році на 20 %. Він запропонував фінансисту обґрунтувати план на наступний рік. Звіт за минулий рік такий: річний обсяг випуску виробів – 10 тис. шт., ціна за одиницю – 40 грн витрати на одиницю: основні матеріали – 15 грн, основна зарплата – 6 грн, загальновиробничі перемінні витрати – 3 грн, річні постійні витрати – 45 тис. грн.

Визначте, на скільки треба збільшити ціну реалізації, щоб покрити збільшення зарплати на 20 % і зберегти рівень маржинального прибутку в розмірі 40 %. Скільки виробів треба продати, щоб одержати операційний прибуток, як у звітному році, при збереженні ціни на рівні 40 грн і збільшенні зарплати на 20 %.

Методичні рекомендації

Аналіз "витрати-обсяг-прибуток" передбачає системне дослідження взаємозв'язку таких показників, як витрати, обсяг реалізації та прибуток. Аналіз взаємозв'язку "витрати-обсяг-прибуток" використовується для розрахунку точки беззбитковості. Точка беззбитковості – рівень фізичного обсягу продажу протягом досліджуваного періоду, при якому виручка від реалізації продукції співпадає з витратами виробництва, а прибуток відповідно дорівнює нулю.

Важливим напрямом аналізу взаємозв'язку "витрати-обсяг-прибуток" є прогнозування чутливості прибутку на зміни інших параметрів діяльності. Для визначення впливу на прибуток зниження обсягу реалізації продукції можна використати запас міцності. Різниця між фактичним обсягом реалізованої продукції і беззбитковим обсягом продажів складає зону безпеки або запас міцності. Запас міцності відображає граничну величину можливого зниження обсягу продаж без ризику зазнати збитків. Поряд із абсолютним значенням показника запасу міцності широко використовують коефіцієнт запасу міцності (КЗМ), що розраховується як співвідношення запасу міцності та фактичного обсягу реалізації.

Рівняння функції витрат має вигляд:

$$V_z = PV + Z_{од} \times Q, \quad (3)$$

де V_z – загальна сума витрат;

$Z_{од}$ – змінні витрати на одиницю продукції;

Q – кількість одиниць виробленої продукції.

Метод вищої-нижчої точки – це метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності.

Суть методу полягає в тому, що обирають найбільшу та найменшу величину показника, наприклад за обсягом виробництва, і визначають їх різницю. Далі визначають різницю у витратах за обраними обсягами. Якщо поділити визначену різницю витрат на різницю в обсягах, то отримаємо величину змінних витрат на одиницю продукції. Постійні витрати визначають як різницю між витратами за максимального обсягу та добутком змінних витрат і максимального обсягу.

Практична робота

Аналіз беззбитковості за умов виробництва декількох видів товарів

Завдання 1

Підприємство "Бета" виробляє і реалізує три види продукції (А, В, С). Визначте критичний обсяг реалізації кожного з виробів. Необхідна інформація для визначення точки беззбитковості в умовах багатопродуктового виробництва наведено у табл. 12.

Таблиця 12

Інформація для розрахунку точки беззбитковості в умовах багатопродуктового виробництва

Показник	Продукція			Разом
	А	В	С	
1	2	3	4	5
1. Ціна за одиницю, грн	500	800	400	
2. Співвідношення виробів у загальному обсязі реалізації	4	2	1	
3. Змінні витрати на одиницю продукції, грн	3,25	4,50	2,00	
4. Постійні витрати, грн				48 000
5. Зведена ціна реалізації				
6. Змінні витрати на зведену одиницю				
7. Маржинальний дохід на зведену одиницю				

1	2	3	4	5
8. Точка беззбитковості зведених одиниць				
9. Точка беззбитковості для окремих виробів, одиниць				

Завдання 2

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

Завдання 3

Підприємство "Орбіта", що спеціалізується на виробництві меблів, планувало випустити і реалізувати за місяць 100 кухонних кутків за ціною 500 грн кожний, тобто виторг повинен був скласти 50 тис. грн. Норми витрат основних матеріалів на виготовлення одного кутка, а також планові ціни на матеріали подані нижче (табл. 13).

Таблиця 13

Норми витрат основних матеріалів на виготовлення одного кутка

Найменування матеріалу	Одиниця виміру	Норма витрат матеріалу на один набір	Ціна, грн	Витрати на випуск наборів в натуральному виразі	Сума, грн
Пиломатеріали	М ³	0,4	550.00	40	
Лак	Л	1,2	40.00	120	
Всього планові змінні затрати					

Постійні затрати за той же період планувалися на рівні 10 000 грн, а плановий прибуток мав становити 13 200 грн. Фактично підприємство

виготовило і реалізувало 90 кухонних кутків за плановими цінами. Інформацію про фактичне використання матеріалів наведено у табл. 14.

Таблиця 14

Фактичне витрачання матеріалів на виробництво

Найменування матеріалу	Одиниця виміру	Ціна, грн	Фактичні витрати матеріалів на фактичний випуск в натуральному виразі	Сума, грн
Пиломатеріали	м ³	525.00	40,2	21 105
Лак	л	45.00	90	4 050
Всього фактичні змінні затрати				25 155

Постійні витрати за той же період склали 9 500 грн.

Розрахуйте значення відхилень, викликаних різними факторами. Зробіть висновки.

Завдання 4

Звіт про прибуток компанії "Веймар" за рік має наступний вигляд (табл. 15).

Таблиця 15

Звіт про прибуток підприємства

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

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

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

Методичні рекомендації

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

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

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

Практична робота Формування прибутку підприємства

Завдання 1

Виручка від реалізації продукції підприємства "Крок" складає 1 500 тис. грн. Змінні витрати складають 1 050 тис. грн, а постійні – 300 тис. грн. Валова маржа – 450 тис. грн, при цьому прибуток підприємства – 150 тис. грн.

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

2. Відсоток зниження виручки, при якому підприємство повністю позбудеться прибутку.

3. На скільки відсотків слід знизити постійні витрати, щоб при скороченні виручки на 25 % при незмінному значенні сили впливу операційного важілю підприємство зберегло 75 % прибутку.

Завдання 2

У магазині "Big – Shop" працює три секції: взуття, одягу і канцтоварів. Одна з них працює збитково. Визначте, як зміниться чистий прибуток після закриття збиткової секції. Показники діяльності магазину подано в табл. 16.

Показники діяльності магазину "Big – Shop"

Показники	Секції			Разом
	взуття	одягу	канцтоварів	
1. Продажі	1000	800	100	
2. Змінні витрати	800	560	60	
3. Маржинальний дохід				
4. Постійні витрати:				
на утримання секцій	150	100	15	
на утримання магазину в цілому	60	100	20	
Загальні постійні витрати	210	200	35	
5. Операційний прибуток				

Завдання 3

Підприємство "Швачка" займається пошивом сорочок та штанів. У прогнозованому періоді може бути відпрацьовано 20 000 людино-годин. При цьому за одну людино-годину можна зшити одну сорочку або три пари штанів (див. табл. 17). Визначте, який товар доцільно виробляти підприємству. Відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 17

Вихідні дані

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

Завдання 4

На основі звітності самостійно обраного промислового підприємства проаналізуйте витрати підприємства за даними про діяльність підпри-

ємства (табл. 18); визначте відносні показники витрат підприємства, а саме, частку витрат у вартості продукції, частку собівартості у виторгу від реалізації продукції, частку матеріальних витрат у собівартості продукції, частку адміністративних витрат у виторгу від реалізації продукції; частку витрат на збут у виторгу від реалізації продукції; частку фінансових витрат у виторгу від реалізації продукції та зробити відповідні висновки.

Дослідіть тенденції зміни зазначених показників і їх вплив на формування прибутку підприємства.

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

Таблиця 18

Витрати підприємства, (тис. грн)

Найменування показника	Попередній рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Матеріальні витрати				
Витрати на оплату праці				
Відрахування на соціальні заходи				
Амортизація				
Інші операційні витрати				
Разом				
Дохід від реалізації продукції				
Собівартість реалізованої продукції				
Валовий прибуток				
Чистий прибуток				

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

Тема 6. Методи фінансового планування

Практична робота

Прогнозування фінансових показників діяльності підприємства

Завдання 1

Затрати на виробництво та реалізацію продукції в плановому кварталі становлять 8 млн грн, в т. ч.:

затрати на сировину і матеріали усіх затрат – 45 %;

затрати на заробітну плату та нарахування на неї усіх затрат – 35 %;

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

Оплату сировини та матеріалів планується здійснювати на другий робочий день з 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 у розрізі окремих елементів затрат.

Завдання 2

Підприємство "Альфа" використовує спеціальний металевий сплав для виробництва окремих частин будівельної техніки. Управлінці готуються до розробки (складання) зведеного (основного) бюджету на наступний рік. Досконало вивчаються всі суттєві фактори, майбутні очікувані витрати.

Для металевого сплаву використовуються такі основні матеріали: матеріал 111 і матеріал 112 ціною за 1 кг відповідно 12,0 грн та 26,0 грн.

Трудові затрати складають (основна заробітна плата) 20,5 грн за 1 годину. База розподілу загальновиробничих витрат – відпрацьований час.

На одиницю готової продукції (виріб А та виріб В) інформацію про затрати подано у табл. 19.

Додаткову інформацію для складання оперативного бюджету на наступний рік наведено у табл. 20.

На підприємстві відсутнє незавершене виробництво.

З метою досягнення очікуваного обсягу продажів виникають наступні витрати (див. табл. 21).

Складіть оперативний бюджет підприємства "Альфа".

Таблиця 19

Вихідні дані для складання оперативного бюджету підприємства "Альфа" на 20__ рік

Види затрат	Виріб А	Виріб В
Матеріал 111	12 кг	12 кг
Матеріал 112	6 кг	8 кг
Затрати праці	14 год	20 год

Таблиця 20

Додаткові дані для складання оперативного бюджету підприємства "Альфа" на 20__ рік

Показники	Готова продукція		Сума
	А	В	
Передбачуваний обсяг продажів, од.	5 000	1 000	
Ціна одиниці продукції, грн	105,40	164,00	
Запаси на кінець періоду, кг	1 100	50	
Запаси на початок періоду, кг	100	50	
Запаси на початок періоду, грн	8 670	5 810	
	Основні матеріали		
	111	112	
Запаси на початок періоду, кг	5 000	5 000	
Запаси на кінець періоду, кг	6 000	1 000	

Перелік загальновиробничих, комерційних та адміністративних витрат

Види витрат	Сума, грн
Загальновиробничі витрати:	
допоміжні матеріали	30 000
непряма зарплата	70 000
інші витрати (доплата)	25 000
енергія (змінна частина)	8 000
обслуговування (змінна частина)	20 000
амортизація	25 000
податок на власність	4 000
страхування власності (майна)	500
супервайзор (базова ланка управління)	20 000
енергія (постійна частина)	1 000
обслуговування (постійна частина)	4 500
Всього	208 000
Комерційні та адміністративні витрати:	
комісійні	20 000
реклама	3 000
зарплата торговельним працівникам	10 000
транспортні витрати	5 000
зарплата службовцям	10 000
допоміжні матеріали	1 000
адміністративні витрати	21 000
інші	5 000
Всього	75 000

Завдання 3

Визначте планову потребу в капіталі нановостворюваного підприємства, якщо прогнозі розрахунки дають таку інформацію: витрати, пов'язані із заснуванням підприємства, – 5 тис. грн; первісна вартість необхідної для виробництва планового обсягу продукції виробничої споруди – 1 млн грн; придбання машин та обладнання – 500 тис. грн; щоденні виплати на закупку сировини та матеріалів – 6 тис. грн; середньоденні витрати на утримання персоналу – 10 тис. грн; середньоденні вит-

рати за іншими видами елементів витрат – 3 тис. грн; середній період з 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 у 10 днів.

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

Модуль 2. Прийняття управлінських рішень у контролінгу

Тема 7. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу

1. Структура системи бюджетів на підприємстві.
2. Підходи до розробки бюджетів та їх особливості.
3. Сфери застосування різних типів бюджетів залежно від центрів відповідальності.
4. Переваги та недоліки бюджетування.

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

Тема 8. Контролінг інвестиційних проектів

Практична робота Оцінка інвестиційних проектів

Завдання 1

Підприємство, що має інвестиційну потребу в 4500 тис. грн, розробило два альтернативних плани фінансування: випуск простих акцій та одержання кредиту. Вартість обох альтернатив становить 16 %. Інвестиційний проект строком на один рік незалежно від джерела фінансування інвестицій дає дохід у розмірі 8 500 тис. грн, собівартість продукції становить 6 300 тис. грн.

Визначте, які джерела фінансування інвестиційного проекту залучати вигідніше.

Завдання 2

До банку надійшла заявка на одержання інвестиційного кредиту на суму 20 000 тис. дол. США терміном на 2 роки. Як заставу підприємство пропонує такі матеріальні та фінансові активи:

будівля, балансова вартість якої на дату звернення за кредитом 1 700 тис. дол. США;

обладнання технологічне нове – 15 000 тис. дол. США;

пакет акцій АТ "ABC" – 150 тис. грн;

гарантія місцевої адміністрації – 50 тис. грн;

гарантія комерційного банку – 150 тис. грн.

Визначте, чи вистачить для одержання кредиту заставного майна, якщо відомо, що відсоток за кредит становить 15 %; норма амортизації на будівлю енергоблоку – 10 % на рік; норма амортизації на обладнання – 20 % на рік; курс долара США до гривні становить 1 до 5,1; кредит видається однією сумою і погашається щоквартально рівними частками.

Завдання 3

Підприємство розглядає інвестиційний проект: реконструкція підприємства. Вартість – 17 млн грн, строк реалізації – 5 років, знос на обладнання за проектом вартістю 9 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: 11 200; 11 000; 12 000; 13 000; 10 000. Поточні витрати становлять у перший рік – 4 900 тис. грн і в наступні щорічно збільшуються на 3 %. Ціна авансового капіталу – 16 %.

Визначте чистий приведенний дохід за проектом та індекс рентабельності інвестицій.

Завдання 4

Компанія вирахувала, що протягом наступних п'яти років щорічно матиме відповідно такі грошові потоки (тис. дол. США): 60, 50, 40, 40, 30.

Фактори еквівалента певності за ті самі періоди відповідно будуть такими: 90 %, 85 %, 75 %, 60 %, 40 %. Початкові інвестиції її проекту –

120 000 дол. США. Безпечна ставка – 11 %. Визначте, чи проект прийнятний, застосувавши метод еквівалента певності.

Завдання 5

Проект пошиву жіночих костюмів передбачає на виробництво одного костюма витрати тканини та аксесуарів на суму 45 грн. За кожен костюм швачка отримує 15 грн. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування, інші загальнофірмові витрати становлять 80 тис. грн на рік. Планова ціна реалізації костюма – 110 грн. Скільки потрібно виробляти костюмів, щоб звільнити зону збиткового виробництва? Скільки потрібно шити костюмів для того, щоб річний обсяг прибутку досяг 40 тис. грн? Виконайте аналіз динамічності проекту, якщо підприємство планує довести обсяг випуску продукції до 250 тис. одиниць на рік, провівши рекламну кампанію з бюджетом 30 тис. грн. Проілюструйте рішення графічно.

Задача 6

Розглядається можливість реалізації інвестиційного проекту. За підрахунками фахівців було розроблено таблицю витрат і доходів, пов'язаних з реалізацією проекту (табл. 21).

Визначте доцільність здійснення проекту за критеріями чистої теперішньої вартості, рентабельності інвестицій, терміну окупності проекту, якщо реальна ставка прибутковості інвестицій – 10 %, очікуваний темп інфляції – 10 % на рік. Чи зміниться ваше рішення, якщо реальна ставка зросте до 18 %?

Визначте внутрішню норму рентабельності інвестицій. Побудуйте фінансовий профіль проекту за різними сценаріями. Прокоментуйте отримані дані.

Таблиця 22

Вихідні дані

Рік	Витрати	Доходи
1	2	3
1	0,5	–
2	2,1	0,4

1	2	3
3	3,7	0,7
4	3,7	1,3
5	2,0	1,9
6	0,5	2,2
7–30	0,5	2,6
Усього	24,5	68,9

Завдання 7

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

Передбачається, що початкові інвестиції проекту – 2 млн грн, ціна реалізації – 50 грн, витрати на оплату праці у розрахунку на одиницю продукції – 15 грн, матеріальні витрати – 10 грн, з яких витрати на електроенергію – 8 грн. У разі нормального завантаження виробничих потужностей підприємство зможе випускати 600 тис. виробів на рік. Термін реалізації проекту – 8 років, дисконтна ставка – 12 %.

Завдання 8

Інвестор має таку інформацію щодо можливих обсягів продажу нового продукту і відповідних імовірностей (табл. 23). Визначте очікуване значення продажу нового продукту, стандартне відхилення та зробіть висновки щодо доцільності заходу.

Таблиця 23

Вихідні дані

Можливий рівень сприймання продукції (можлива реакція ринку)	Обсяг продажу (од. товару)	Імовірності
Низький	10	0,1
Середній	30	0,3
Високий	45	0,4
Дуже високий	60	0,2

Завдання 9

Фірма – розробник вугільних родовищ аналізує два взаємовиключних інвестиційних проекти – купівлю родовища А або В. Вугільне родовище А потребує початкових інвестицій 1 млн грн, очікувані значення грошових потоків від його розробки – 200 тис. грн щорічно з 5-го по 15-й рік і 400 тис. грн. щорічно з 16-го по 25-й рік. Початкові інвестиції в родовище В – 1,2 млн грн, очікувані грошові потоки – 150 тис. грн протягом 25 років. Вартість капіталу – 10 %.

Зробіть висновки щодо доцільності реалізації проекту. Визначте, якщо ризикованість проекту В висока і до середньоризикової вартості капіталу 10 % додається премія за ризик 5 %, то чи змінюється інвестиційне рішення?

Завдання 10

Розглядаються два інвестиційних проекти з п'ятирічним строком життя. Проект А можна віднести до категорії, "модифікація існуючої виробничої лінії", проект В – до категорії "виробництво, не пов'язане з існуючим".

Проекти оцінюються на основі аналізу ризику і розрахунку дисконтної ставки. Очікувані грошові потоки від проектів наведено в табл. 24.

Розподіл необхідного рівня дохідності залежно від класу ризику проекту подано в табл. 25.

Визначте доцільність реалізації проектів.

Таблиця 24

Вихідні дані

Рік	Проект А	Проект В
0	– 250 000	– 400 000
1	30 000	135 000
2	40 000	135 000
3	50 000	135 000
4	90 000	135 000
5	130 000	135 000

Необхідний рівень дохідності залежно від класу ризику проекту

Клас ризику проекту	Необхідний рівень дохідності, %
Модифікація або розширення існуючої виробничої лінії	15
Проект, не пов'язаний з існуючим виробництвом	18
Дослідні та пошукові програми	20

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

Тема 9. Організація системи контролінгу на підприємстві

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

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

Тема 10. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу

1. Класифікація управлінських рішень залежно від рівня визначеності оточуючого середовища.
2. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень.
3. Зарубіжний досвід формування управлінських рішень в системі контролінгу.

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

Практична робота
Оцінка рівня ефективності управління в умовах
функціонування контролінгу

Завдання 1

На основі даних, наведених у табл. 26 розрахуйте суми покриття виробництва продукції; визначте прибутковість виробів; дайте пропозиції з удосконалення номенклатури продукції підприємства для отримання максимального прибутку.

Таблиця 26

Вихідні дані

№ з/п	Показники	Вироби			
		А	Б	В	Г
1	Виручка від реалізації, тис. грн	160	210	350	85
2	Змінні витрати, тис. грн	76	98	210	29
3	Постійні загальновиробничі витрати, тис. грн	41	36	76	31
4	Загальногосподарські витрати, тис. грн	28	52	68	18
5	Комерційні витрати підприємства, тис. грн	84			

Завдання 2

Для нового виробничого середовища характерні: більша гнучкість, підвищена готовність задовольняти споживчі вимоги, менші партії, безперервне поліпшення й підвищення уваги до якості. У таких умовах звичайні підконтрольні показники контролінгу, у кращому разі, є не релевантними, в гіршому – приводять до омани.

Поясніть сутність наведеного вище твердження. Обґрунтуйте вашу думку конкретними прикладами. Поясніть, якими способами контролери-аналітики можуть адаптувати надані підприємствам послуги до нових умов.

Методичні рекомендації

Сума покриття 1 визначається як маржинальний дохід від реалізації виробу:

$$СП_i^1 = Q_i^p - C_i^{3M}, \quad (4)$$

де Q_i^p – виручка від реалізації і-го виробу;

C_i^{3M} – змінні витрати на виробництво і-го виробу.

Сума покриття 2 визначається як різниця маржинального доходу виробу і суми постійної частини загальновиробничих витрат, віднесеної на виріб:

$$СП_i^2 = СП_i^1 - ЗП_i^{3B}, \quad (5)$$

де $ЗП_i^{3B}$ – сума постійної частини загальновиробничих витрат, віднесена на і-й виріб.

Сума покриття 3 визначається як частина суми покриття 2 без загальногосподарських витрат, віднесених на виріб:

$$СП_i^3 = СП_i^2 - ЗП_i^{3Г}, \quad (6)$$

де $ЗП_i^{3Г}$ – загальногосподарські витрати, віднесені на і-й виріб.

Прибуток підприємства визначається як сума покриття 3 підприємства без його комерційних витрат:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n СП_i^3 - K, \quad (7)$$

де n – кількість виробів;

K – комерційні витрати підприємства.

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

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. докт. 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. посіб. 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 / В. В. Лук'янова, О. В. Яковенко. – 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. Контроллінг для починаючих. Система управління прибутком / 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 самост. вивч. дисципліни / за заг. ред. Л. П. Батенко. – К. : КНЕУ, 2010. – 202 с.
30. Петренко С. Н. Контроллінг: 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 Вербило О. Ф. – 3-тє вид., 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 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

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

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

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

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

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних робіт
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 **Васютенко І. О.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2014 р. Поз. № 54.

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

Ум.-друк. арк. 2,5. Обл.-вид. арк. 3,13. 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.