

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки праці та менеджменту

## **КОНТРОЛІНГ**

методичні вказівки до вивчення дисципліни  
для студентів IV курсу напряму підготовки  
„Менеджмент”

Затверджено  
на засіданні кафедри  
економіки праці та менеджменту  
Протокол № 2 від 30 вересня 2009 р.

Кіровоград 2010

Контролінг. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів IV курсу напряму підготовки „Менеджмент” / Укладачі: О.В. Сторожук, О.В. Заярнюк. – Кіровоград: КНТУ, 2010. – 70 с.

**Укладачі:** Сторожук Оксана Василівна, к.е.н., доцент  
Заярнюк Олексій Васильович, асистент

**Рецензенти:** Малаховський Юрій Віталійович, к.е.н., доцент  
Зайченко Володимир Васильович, к.держ.упр., ст. викладач

**Відповідальний за випуск:** Фільштейн Леонід Михайлович, д.е.н., проф.,  
академік Академії економічних наук України

## ЗМІСТ

1. Вступ.....	4
2. Мета і завдання навчальної дисципліни.....	5
3. Тематичний план викладання курсу.....	7
4. Зміст програми курсу по темах.....	7
5. Плани семінарських занять.....	9
6. Методичні поради до вивчення курсу „Контролінг”.....	11
7. Приклади розв’язання окремих задач.....	44
8. Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи.....	50
9. Тести .....	57
10.Контрольні питання до іспиту з курсу „Контролінг” .....	65
11.Критерії оцінки знань студентів.....	67
12.Рекомендована до вивчення дисципліни література.....	69

## 1. ВСТУП

Ринкова трансформація економіки України, підвищення нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції вимагають нових підходів до управління підприємствами. Непередбачуваність ходу науково-технічного прогресу та інформаційний бум висувають додаткові вимоги до системи управління підприємством.

Зростають вимоги до інформаційної підтримки менеджменту на підприємствах: вона повинна не лише забезпечувати керівництво інформацією про поточний стан справ, але й надавати прогноз з урахуванням зміни зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства.

В сучасних умовах господарювання необхідною є комплексна методологія і відповідний інструментарій, які б сприяли модернізації організаційної та інформаційної структури підприємства з метою вирішення базових проблем його сучасного розвитку та забезпечили стабільність успіху і конкурентні переваги в майбутньому. В якості такого інструменту пропонується використання досягнень *контролінгу*.

Послідовність, відбір і характерна особливість викладення матеріалу в даній праці визначаються його цільовим призначенням і урахуванням впливу специфічних особливостей української практики господарювання на концептуальні основи контролінгу.

В курсі висвітлюються сучасні підходи до розуміння ролі контролінгу в бізнесі, в центрі уваги знаходяться переважно практико-зорієнтовані проблеми контролінгу.

На семінарські та практичні заняття запропоновано теми, вивчення яких дає можливість студентам сформулювати поняття про такі аспекти контролінгу: сутність контролінгу, характеристика об'єктів контролінгу, вибір оптимальних методів для організації управлінського обліку в системі контролінгу, система бюджетування на підприємстві, методичний інструментарій оперативного контролінгу, діагностика фінансово-господарського стану підприємства, контролінг інвестиційних проектів, організаційно-методичні основи формування та забезпечення функціонування системи контролінгу на підприємстві, роль контролінгу в системі прийняття управлінських рішень.

В управлінні економікою вітчизняних підприємств система контролінгу поки що є перспективним напрямком. Однією з причин цього є недостатній рівень підготовки фахівців з цієї галузі знань. Дослідження праць відомих зарубіжних вчених, таких, як Е. Майер, Р. Манн, Д. Хан, К. Друрі та інші, висвітлюють основні питання функціонування контролінгу у відпрацьованому механізмі розвиненого ринку і дають змогу зробити висновки щодо сприяння адаптації контролінгу до національної школи менеджменту. В Україні питання впровадження контролінгу в господарчій практиці підприємств розглядають у своїх працях такі вчені: Цигилик І.І., Морозов Д.М., Пушкар М.С., Гулін Д.В., Максименко О.Л., Малаховський Ю.В., Килимнюк В., Килимнюк П., Фільштейн Л.М.

## 2. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Поняття “контролінг” походить від англійського дієслова “to control”, що має різне значення. Економічний зміст цього слова – це управляти та спостерігати. Але оскільки ефективне управління і спостереження неможливе без постановки мети і планування заходів по її реалізації, то контролінг містить комплекс задач по плануванню, регулюванню і спостереженню за явищами, що виникають в процесі діяльності підприємства.

Відповідно до сучасного підходу контролінг може інтерпретуватися як інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством. Отже, задачі контролінгу полягають в тому, щоб шляхом підготовки і надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідні для цього дії. Таким чином, основна функція контролінгу полягає в підтримці керівництва підприємства та виконання консультативних функцій. Крім того, будучи, наприклад, членом правління або директорату (або керівником відділу контролінгу), фахівець з контролінгу може виконувати первинні централізовані функції управління. Отже, контролінг являє собою одну з найважливіших функцій управління, а саме підтримки прийняття управлінських рішень.

Якщо під концепцією в загальному сенсі розуміти чітко окреслене принципове уявлення про предмет, що розглядається, то концепцію контролінгу можна визначити як сукупність цілей, задач, інструментів, суб’єктів і організаційних структур управління.

Працюючи в умовах ринку підприємства для свого виживання повинні дотримуватись жорстких вимог і в сфері виробництва, і у фінансовій сфері, і у всіх інших аспектах своєї діяльності.

Управлінська діяльність забезпечує організованість і порядок, необхідні для нормального функціонування і розвитку кожного трудового колективу, саме завдяки цій діяльності суспільство здатне підтримувати свою рівновагу і прогресувати.

Посилення інтересу до проблеми управління в нашій країні стимулюється гострими кризовими ситуаціями, порушенням економічних взаємовідносин з партнерами, неплатоспроможністю підприємств та іншими негативними явищами, що склалися в суспільстві.

Кардинальні перетворення в народному господарстві України неможливі без радикальної реформи управління. Ініціатива і практичність стають абсолютно необхідними рисами керівника, без яких неможливий прогрес. Практичність є, без перебільшення, найважливішою вимогою економіки до кадрів, а отже, і головним критерієм здатності працівників до самостійної діяльності з управління.

Зростання динаміки виробництва посилює значення аналітико-концептуальної роботи, оскільки виникає потреба швидко реагувати на науково-технічні відкриття, зміни ринкових умов та стан ресурсного забезпечення. Робота по виробленню завдань, від вирішення яких залежить подальший якісний розвиток процесу виробництва, забезпечення підняття

продуктивності праці на шляху його інтенсифікації, набуває все більшого значення в управлінні. В цих умовах виникає потреба в створенні такої системи, яка б повністю задовольняла потреби управління у всіх видах інформації як зовнішнього так і внутрішнього характеру.

Значення контролінгу в сучасних умовах постійно зростає, оскільки управлінський процес кожен раз є одночасно комунікаційно-інформаційним процесом. Без контролінгових служб досить важко утримати під контролем процеси, що належать управлінню, і забезпечити здійснення універсальних управлінських функцій в процесі виробництва.

Основними завданнями контролінгу є:

- ліквідація „вузьких” місць, які визначаються на основі даних планування, обліку (інформації), аналізу, контролю і використання методів оперативного та стратегічного менеджменту;

- орієнтація на отримання результату, для чого створюється система планування, збору інформації про використання ресурсів, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Щоб система контролінгу могла виконати свої завдання, необхідно розробити концепцію управління господарською і фінансовою діяльністю, яка включає три основні блоки: визначення цілей підприємства – ідеальну мету, реальні цілі, стратегію розвитку. Ідеальна мета визначається філософією бізнесу та культурою фірми. Ідеальна мета може бути сформульована лише добре підбраною командою висококваліфікованих, економічно грамотних менеджерів.

Реальні цілі визначаються прийомами щодо найбільш раціонального використання ресурсів, формуванням портфеля замовлень, вивченням ринку та мотивів покупок тощо.

**Метою вивчення курсу є:**

- надання допомоги у вивченні сутності і передумов виникнення контролінгу та з'ясування переваг його запровадження на сучасному підприємстві;

- формування у майбутніх менеджерів системних теоретичних знань з концептуальних принципів управління на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей;

- озброєння майбутніх фахівців з менеджменту практичними навиками побудови окремих елементів контролінгу в системі управління підприємством.

**Методологія курсу** базується на наукових розробках і досягненнях вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері економічної теорії, бухгалтерського обліку, статистики, маркетингу, менеджменту, соціології.

Формою контролю знань студентів є **іспит**.

### 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИКЛАДАННЯ КУРСУ

№ п/п	Тема	Всього (годин)	Лекції (годин)	Семінарські заняття (годин)	Самостійна робота (годин)
<b>МОДУЛЬ 1</b>					
1	Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання	5	4	2	6
2	Характеристика об'єктів контролінгу	7	4	2	6
3	Організація управлінського обліку в системі контролінгу	12	4	2	6
<b>МОДУЛЬ 2</b>					
4	Система планування та бюджетування на підприємстві	12	4	2	6
5	Методичний інструментарій оперативного контролінгу	12	4	2	6
6	Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства	12	4	2	6
<b>МОДУЛЬ 3</b>					
7	Контролінг інвестиційних проектів	12	4	2	6
8	Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	12	4	2	6
9	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	12	4	2	6
	<b>Разом (годин):</b>	<b>108</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>54</b>

### 4. ЗМІСТ ПРОГРАМИ КУРСУ ПО ТЕМАХ

#### МОДУЛЬ 1

##### Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання

Сутність контролінгу. Причини виникнення контролінгу. Основна мета та функції контролінгу. Основні концепції контролінгу. Роль контролінгу в управлінському процесі. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством. Види контролінгу.

##### Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу

Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу. Класифікація витрат. Фінансова діяльність підприємства як основний об'єкт контролінгу. Собівартість продукції та її види. Поняття про

центри відповідальності та їх класифікація. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій.

### **Тема 3. Управлінський облік в системі контролінгу: вибір оптимальних методів для організації контролінгу**

Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу. Завдання управлінського обліку. Характеристика основних методів управлінського обліку. Облік за фактичною собівартістю. Облік за нормативною собівартістю. Оцінка методів управлінського обліку витрат для вирішення завдань контролінгу.

## **МОДУЛЬ 2**

### **Тема 4. Система планування та бюджетування на підприємстві**

Планування, його цілі, принципи, види та методи. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. Поняття про бюджет. Мета складання бюджетів. Система бюджетів на підприємствах, їх зміст та взаємозв'язок.

### **Тема 5. Методичний інструментарій оперативного контролінгу**

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень. Методи оперативного контролінгу. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень. Модель „витрати–обсяг–прибуток”. Методика проведення аналізу беззбитковості. Маржинальний прибуток. Ефект операційного левериджу.

### **Тема 6. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства**

Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Методи стратегічної діагностики. Методи оперативної діагностики.

## **МОДУЛЬ 3**

### **Тема 7. Контролінг інвестиційних проектів**

Особливість контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.

### **Тема 8. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві**



Визначення структури контролінгу. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Раціональна структура фінансово-економічних служб підприємства. Організація служби контролінгу в корпорації (холдингу). Структура і склад служби контролінгу. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу. Можливі варіанти впровадження контролінгу.

### **Тема 9. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень**

Класифікація управлінських рішень. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою. Критерії прийняття управлінських рішень „виробляти чи купувати”. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні підприємства. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

## **5. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

### **МОДУЛЬ 1**

#### **Семінарське заняття № 1**

**Тема: Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання**

1. Сутність контролінгу.
2. Причини виникнення контролінгу.
3. Мета та функції контролінгу.
4. Основні концепції контролінгу.
5. Роль контролінгу в управлінському процесі.
6. Види контролінгу.

#### **Семінарське заняття № 2**

**Тема: Характеристика об'єктів контролінгу**

1. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
2. Класифікація витрат.
3. Фінансова діяльність підприємства як основний об'єкт контролінгу.
4. Собівартість продукції та її види.
5. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація.
6. Модель функціонування центру витрат.
7. Модель функціонування центру прибутку.
8. Модель функціонування центру виручки.
9. Модель функціонування центру інвестицій.

### **Семінарське заняття № 3**

#### **Тема: Організація управлінського обліку в системі контролінгу**

1. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу.
2. Завдання управлінського обліку.
3. Характеристика основних методів управлінського обліку.
4. Облік за фактичною собівартістю.
5. Облік за нормативною собівартістю.
6. Оцінка методів управлінського обліку витрат для вирішення завдань контролінгу.

## **МОДУЛЬ 2**

### **Семінарське заняття № 4**

#### **Тема: Система планування та бюджетування на підприємстві**

1. Цілі планування. Принципи планування. Види та методи планування.
2. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу.
3. Поняття про бюджет. Мета складання бюджетів.
4. Система бюджетів на підприємствах, їх зміст та взаємозв'язок.

### **Семінарське заняття № 5**

#### **Тема: Методичний інструментарій оперативного контролінгу**

1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
2. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.
3. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.
4. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень.
5. Методи оперативного контролінгу.
6. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску.
7. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових.
8. Класифікація відхилень.
9. Модель „витрати–обсяг–прибуток”.
10. Методика проведення аналізу беззбитковості.
11. Маржинальний прибуток.
12. Ефект операційного левериджу.

### **Семінарське заняття № 6**

#### **Тема: Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства**

1. Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
2. Методи стратегічної діагностики.
3. Методи оперативної діагностики.

## МОДУЛЬ 3

### Семінарське заняття № 7

#### Тема: Контролінг інвестиційних проектів

1. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
2. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.
3. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.

### Семінарське заняття № 8

#### Тема: Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві

1. Визначення структури контролінгу.
2. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу.
3. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
4. Раціональна структура фінансово-економічних служб підприємства.
5. Організація служби контролінгу в організації.
6. Структура і склад служби контролінгу.
7. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.
8. Можливі варіанти впровадження контролінгу.

### Семінарське заняття № 9

#### Тема: Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

1. Класифікація управлінських рішень.
2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.
3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
4. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
5. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою.
6. Критерії прийняття управлінських рішень „виробляти чи купувати”.
7. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні підприємства.
8. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

## 6. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ „КОНТРОЛІНГ”

### Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання

При вивченні цієї теми необхідно з'ясувати сутність контролінгу, основні передумови та причини його виникнення. Необхідно також звернути увагу, перш за все на те, що *контролінг* – це функціонально обумовлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією

фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Знаходячись на стику обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він згруповує всі ці функції, інтегрує і координує їх, причому не заміняє собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень.

Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи зворотний зв'язок у контурі управління.

Але в деяких випадках метою підприємства може бути й інше, наприклад, завоювання частини ринку, усунення конкурентів, – тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства в напрямку цих завдань, хоча кінцева мета все така ж – отримання прибутку.

*Предметом вивчення контролінгу* є оперативне та стратегічне управління підприємством як структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення витрати – обсяг – прибуток.

Контролінг ґрунтується на наукових досягненнях різних дисциплін: це, насамперед, бухгалтерський облік, кібернетика, маркетинг, менеджмент, економічна теорія, планування і соціологія.

Основна кінцева мета будь-якого комерційного підприємства – отримання прибутку, відтак, контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком, кількістю витраченого часу на виробництво продукції, експлуатацією машин та управлінням іншими показниками, які характеризують рівень використання виробничих потужностей і ресурсів усіх видів.

Отже, контролінг як наука пов'язаний з управлінням та регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи підприємства.

Основна мета контролінгу полягає в орієнтуванні управлінського процесу на підприємстві на досягнення всіх цілей, які стоять перед ним. Серед основних функцій, які контролінг покликаний виконувати на підприємстві є наступні: координація управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства; інформаційна і консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством; забезпечення раціональності управлінського процесу.

Місце і роль контролінгу в системі управління підприємством та його взаємозв'язок з функціями управління підприємством проілюстровано на рис. 1.

Як бачимо, в системі управління підприємством контролінгу відіграє складну і важливу роль, забезпечуючи інформаційну, консультаційну та аналітичну підтримку менеджменту.



Рис. 1. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством

Структурно-логічну схему контролінгу показано на рис. 2.

*Аналіз планів, результатів, відхилень* – здійснюється у трьох часових вимірниках – минулому, теперішньому та майбутньому. Аналіз минулого направлений на оцінку результатів минулої діяльності підприємства. Аналіз теперішнього допомагає визначити, що відбувається на підприємстві зараз і в якому напрямі. Аналіз майбутнього оцінює: чи зможе підприємство досягти поставлених цілей, які можливості перед ним розкриваються, з якими ризиками доведеться зіткнутися.

*Постановка цілей* – визначення кількісних та якісних цілей підприємства і вибір критеріїв, по яких можна оцінити ступінь досягнення поставлених завдань.

*Планування* – перетворення цілей підприємства в прогнози і плани. Перший крок планування – аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та небезпек. На основі цього розробляють стратегію підприємства, а потім – план.

*Система інформаційних потоків* – важливий елемент системи контролінгу на підприємстві. Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві.

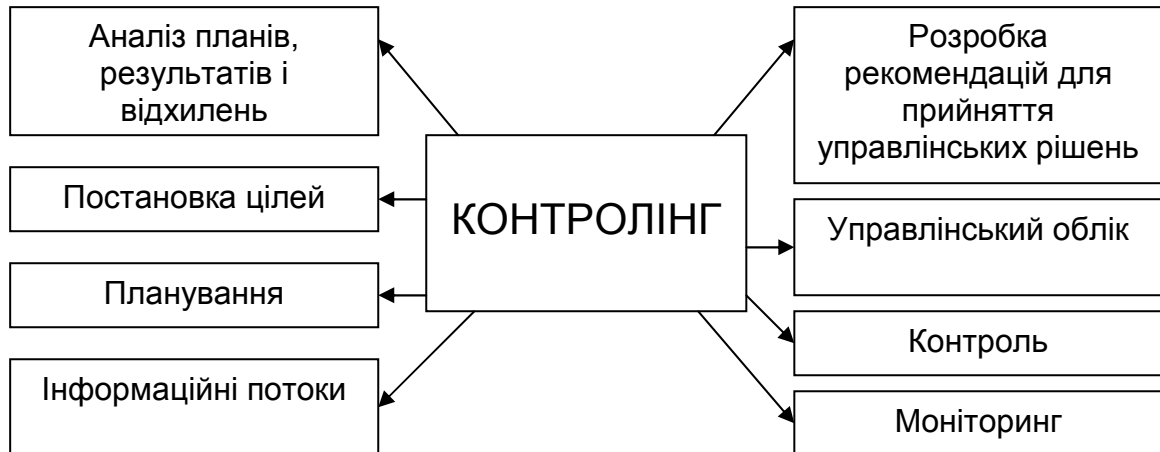


Рис. 2. Структурно-логічна схема контролінгу

*Рекомендації для прийняття управлінських рішень* – розробляється на основі аналізу. З урахуванням ситуації, яка склалась, а також майбутніх можливостей та небезпек, контролінг визначає, які альтернативи дій є у підприємства в теперішній час і оцінює ці альтернативи з точки зору досягнення цілей підприємства.

*Управлінський облік* – відображення всієї фінансово-господарської діяльності підприємства у ході виконання плану. Специфіка управлінського обліку полягає в тому, що він орієнтований на інформаційні потреби керівника підприємства і підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень.

*Контроль* – займається фінансуванням і оцінкою вже здійснених фактів у діяльності підприємства. У системі контролінгу він націлений на перспективу.

В цілому, володіючи інформацією, керівник може здійснювати *моніторинг* всієї фінансово-господарської діяльності підприємства: відслідковувати процеси, що протікають на підприємстві у режимі реального часу; складати оперативні звіти за результатами роботи підприємства; порівнювати цільові результати з фактично досягнутими.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві.
2. У чому полягає основна мета контролінгу?
3. Які функції притаманні контролінгу?

4. Назвіть основні передумови виникнення контролінгу.
5. Назвіть види контролінгу. Охарактеризуйте їх.
6. Яка різниця між стратегічним та оперативним контролінгом?
7. Які напрямки включає аналіз зовнішнього середовища відносно підприємства?
8. Охарактеризуйте структурно-логічну схему контролінгу.

### **Література:**

1. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
2. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: „Магнолія-2006”, 2007. – 190 с.
3. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
4. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
5. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

## **Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу**

Найбільша кількість господарських операцій, що здійснюється на підприємстві, пов'язана з виникненням витрат.

*Витрати* – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)<sup>1</sup>.

Витратами не визнаються: платежі за договорами комісії, іншими аналогічними договорами; попередня (авансова) оплата запасів, робіт, послуг; погашення одержаних послуг; витрати, які зменшують власний капітал; інші.

До складу витрат входять: собівартість реалізованих товарів; собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг); витрати, пов'язані з операційною діяльністю; фінансові витрати; податки на прибуток; непередбачені витрати; інші витрати.

Всі етапи життєвого циклу існування підприємства пов'язані з різноманітними витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ці витрати можна об'єднати у дві великих групи: витрати поточні і довготривалі.

---

<sup>1</sup> Визначення наведено відповідно до П(С)БО 1

*Поточні витрати* підприємства виникають в процесі господарської діяльності – *закупівлі* сировини, матеріалів, товарів, їх транспортування, зберігання, реалізації; обслуговування матеріально-технічної бази, утримання персоналу, тобто призначені для забезпечення поточної діяльності, вирішення тактичних завдань в управлінні підприємством.

*Довготривалі витрати* мають місце в разі *будівництва*, реконструкції або придбання нових торговельних приміщень, купівлі машин, механізмів і обладнання, інших різних нематеріальних активів. Отже ці *інвестиції* пов'язані зі стратегічними *задачами*, що вирішуються торговельним підприємством.

За економічним змістом ресурсів, які витрачаються прийнято виокремлювати наступні групи витрат:

*Матеріальні витрати.* До них відносять вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів; знос малоцінних і швидкозношуваних предметів; вартість запасних частин і матеріалів для проведення поточного ремонту основних виробничих фондів і деякі інші аналогічні види поточних витрат.

*Витрати на оплату праці персоналу.* До них відносять всі види виплат основної і додаткової заробітної плати штатних і позаштатних працівників підприємства;

*Відрахування на соціальні заходи.* До них відносять всі види обов'язкових відрахувань підприємства в різні позабюджетні фонди, що забезпечують реалізацію державних соціальних програм (фонд державного соціального страхування; державний пенсійний фонд; фонд сприяння зайнятості населення).

*Амортизація основних фондів і нематеріальних активів.* До них відносять амортизаційні відрахування від балансової вартості основних виробничих фондів (на повне їх відновлення і капітальний ремонт), а також нематеріальних активів підприємства.

*Інші витрати.* До них відносять всі інші види витрат підприємства.

*За динамікою відносно обсягу випуску:*

- постійні – витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу випуску (загальногосподарські витрати);
- змінні – витрати, які змінюються прямо пропорційно зміні обсягу випуску (витрати на основні матеріали);
- змішані – витрати, які змінюються при зміні обсягу виробництва, але, на відміну від змінних витрат, не в прямій пропорції (витрати на електроенергію).

*За можливістю віднесення на певний об'єкт калькуляції:*

- *прямі* – це витрати, причетність яких до конкретного об'єкту калькуляції (виду продукції, підрозділу) прослідковується безпосередньо (прямі витрати не співпадають з перемінними. Наприклад витрати на утримання і експлуатацію обладнання цеху є прямими, але постійними). (Приклад прямих витрат – витрати на основні матеріали, заробітну плату робітникам і цеховому персоналу, утримання виробничого обладнання);
- *непрямі* – витрати, які не можна безпосередньо ототожнювати з тим чи



іншим об'єктом калькуляції (витрати на утримання заводууправління).

*За ступенем регулювання:*

- повністю регульовані – витрати, які відображають чіткий (функціональний) взаємозв'язок між „входом” і „виходом” у процесі виробництва (основні матеріали);
- частково регульовані (похідні) – витрати, які виникають у результаті рішень, що приймає керівник періодично (витрати на маркетинг та рекламу);
- слабо регульовані (задані) – витрати, на величину яких неможливо впливати у короткостроковому періоді (витрати на будівництво виробничого корпусу).

Центр відповідальності – це сегмент в середині підприємства, на чолі якого відповідальна особа, яка приймає рішення (рис. 3).

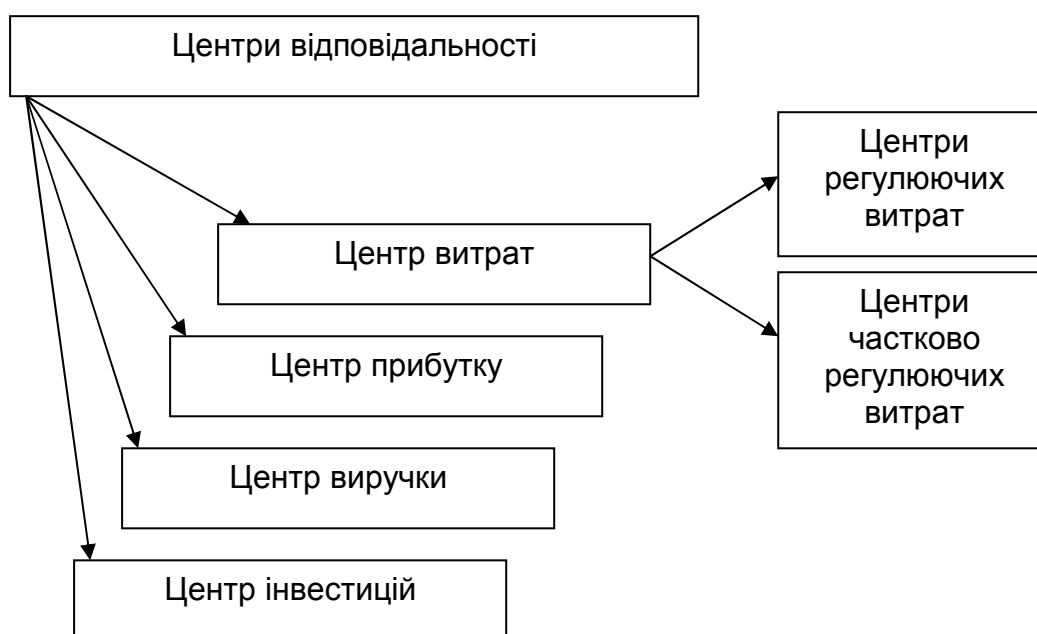


Рис. 3. Класифікація центрів відповідальності

*Центр витрат* – це підрозділ, керівник якого відповідає лише за витрати. Можна вважати, що це найменший підрозділ, а решта центрів відповідальності складаються із центрів витрат. Відповідно до класифікації центри витрат можна розбити на центри регульованих витрат і центри частково регульованих витрат.

За моделі функціонування центру регульованих витрат можна встановити оптимальне співвідношення: „Витрати (грн.) – Робота – Випуск продукції (в натуральному вираженні)”. Прикладом центру регульованих витрат може бути цех основного виробництва.

За моделі функціонування слабо регульованих витрат не можна встановити оптимальне співвідношення: „Витрати (грн.) – Робота – Випуск продукції (в натуральному вираженні)”. Прикладом центру слабо регульованих витрат може бути конструкторське бюро, адміністрація підприємства.

*Центр виручки* – це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за виручку, але не за витрати, наприклад, відділ збуту.

За моделі функціонування центру виручки взаємозв'язок „Витрати (грн.) – Робота – Випуск продукції (в натуральному вираженні)” між входом і виходом відсутній.

*Центр прибутку* – це підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибутки, наприклад, підприємство в складі великого об'єднання.

За моделі функціонування центру прибутку взаємозв'язок „Витрати (грн.) – Робота – Випуск продукції (в натуральному вираженні)” між входом і виходом існує.

*Центр інвестицій* – це підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення, доходи і витрати.

За моделі функціонування центру інвестицій існує взаємозв'язок між прибутком й інвестованим капіталом.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення витрат і охарактеризуйте витрати за економічним змістом ресурсів, що включаються до їх складу.
2. Наведіть класифікацію витрат за ступенем регулювання і за можливістю віднесення на певний об'єкт калькуляції.
3. Охарактеризуйте фінансову діяльність підприємства як основний об'єкт контролінгу.
4. Дайте визначення поняття собівартість продукції і назвіть основні її види.
5. Сформулюйте поняття про центри відповідальності та наведіть їх класифікацію.
6. Охарактеризуйте моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій.

### **Література:**

1. Бухгалтерський фінансовий облік. Підручник / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – 3-тє вид.; перероб. і доп. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – 672 с.
2. Контролінг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.– 279 с.
3. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997.– 146 с.

### **Тема 3. Управлінський облік в системі контролінгу: вибір оптимальних методів для організації контролінгу**

При дослідженні даної теми потрібно звернути увагу на те, що сучасні методи керівництва господарством та виробництвом вимагають більш детальної організації бухгалтерського обліку на підприємстві. Тому сьогодні бухгалтерський облік розділяють на фінансовий та управлінський.

*Управлінський облік* – це процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки та контролю всередині підприємства.

*Факторами*, що обумовлюють зростання ролі управлінського обліку є: посилення конкуренції; розвиток автоматизації виробничих процесів; використання комп'ютерної техніки для управління та автоматизації облікових робіт.

*Предметом управлінського обліку* є: оборотні та необоротні активи підприємства; господарські процеси та їх результати.

Розрізняють наступні *принципи управлінського обліку*: безперервність діяльності підприємств; єдиний грошовий вимірник; повнота та систематичність; періодичність; оцінка результатів діяльності дочірніх підприємств; прийнятність та багаторазове використання; комплексність; бюджетний метод управління.

Основними завданнями управлінського обліку є:

1) збір, обробка, узагальнення, зберігання та передача необхідної інформації для оперативного управління підприємством та прийняття оптимальних управлінських рішень щодо оптимізації процесу управління шляхом регулювання структури активів та пасивів підприємства;

2) перевірка законності та доцільності господарських засобів та коштів, ефективне використання майна;

3) підведення підсумків господарської діяльності та оцінка ефективності діяльності підприємства в розрізі реалізованих виробів, центрів відповідальності управлінських і технологічних рішень;

4) складання внутрішніх звітів, інформація яких призначена для власників підприємств та керівників, а також інших внутрішніх користувачів бухгалтерської інформації.

Отже, в процесі ведення бухгалтерського обліку одержується узагальнююча інформація про стан господарювання; про стан взаєморозрахунків підприємства з іншими підприємствами та на їх підставі визначаються результати господарювання; надається користувачам для прийняття рішень повна, правдива та неупереджена інформація про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства (рис. 4).

Метод обліку фактичних витрат полягає у послідовному накопиченні даних про фактичні виробничі витрати без відображення в обліку даних про їх величину за діючими нормами.

*Принципи обліку фактичних витрат:*

- повне та документально оформлене відображення прямих витрат на виробництво;
- облікова реєстрація їх у період виникнення в процесі виробництва;
- локалізація витрат за видами виробництв, характером витрат, об'єктами та носіями витрат;

- віднесення фактичних виробничих витрат на об'єкти їх обліку та калькулювання;
- порівняння фактичних показників з плановими.

Недоліки:

- виключається можливість оперативного контролю;
- виявлення та усунення причини перевитрат, порушень у технологічних процесах;
- пошук та мобілізація внутрішніх виробничих резервів.

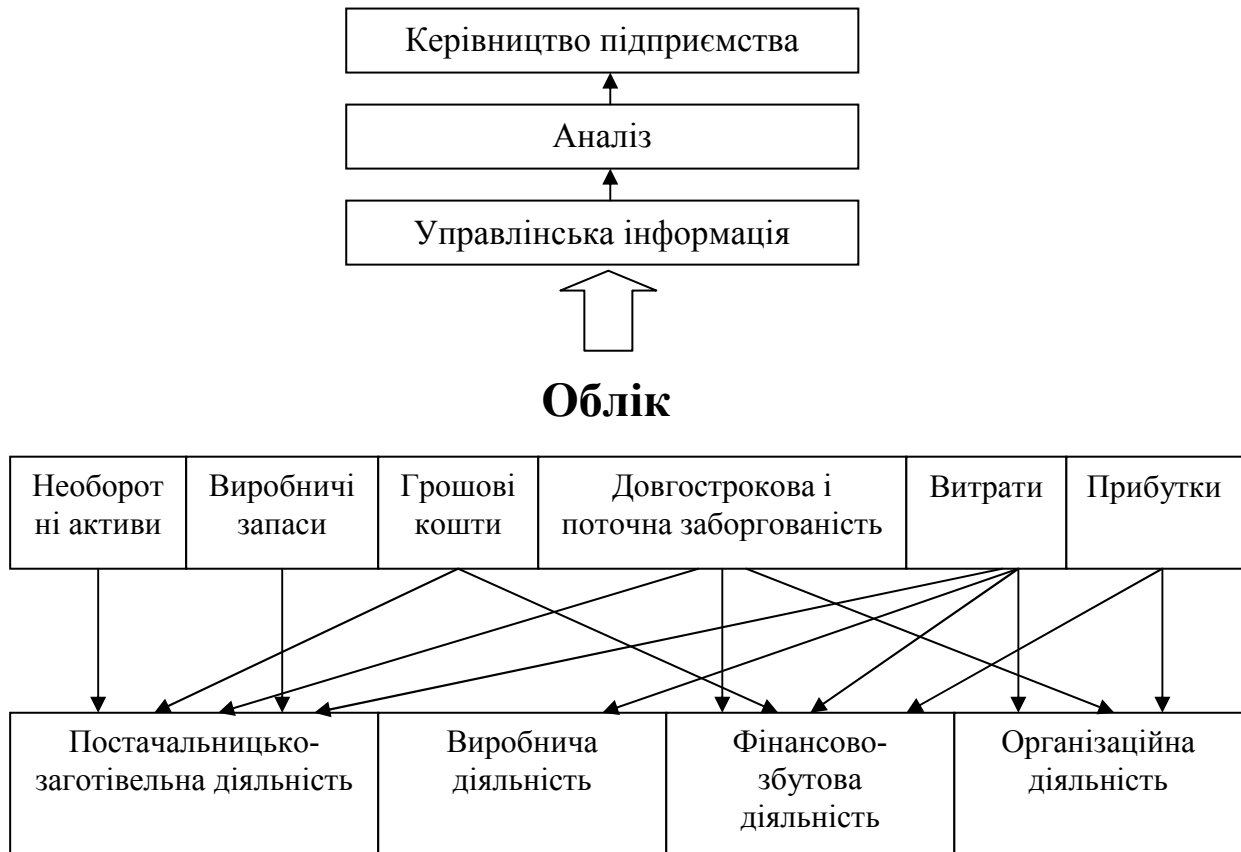


Рис. 4. Модель системи управління підприємством

Облік за нормативною собівартістю – це організація методології обліку, при якій зміни собівартості, допущені перевитратами, й економія засобів розкривається не тільки шляхом подальшого вивчення звітних калькуляцій, а й щоденно в процесі виконання плану на підставі первинної документації і первинних облікових записів.

*Завдання обліку за нормативною собівартістю:*

- 1) своєчасне попередження нераціонального використання ресурсів підприємства;
- 2) оперативний аналіз витрат на виробництво;
- 3) виявлення неврахованих резервів.

*Принципи системи оперативного обліку:*

- нормування витрат і обов'язкове складання нормативних калькуляцій по кожному виробу;

- систематичне виявлення відхилень фактичних витрат матеріалів і заробітної плати;
- постійний та своєчасний облік зміни норм та визначення впливу цих змін на собівартість продукції;
- попередній контроль витрат на основі первинних документів та фіксація відхилень від норм в момент їх виявлення, їх склад;
- щомісячне і щоквартальне коригування існуючих норм.

*Переваги нормативного обліку:*

- можливість поточного нормативного обліку шляхом обліку відхилень від норм витрат;
- відокремлений облік змін норм;
- укрупнення об'єктів обліку;
- охоплення значної частини витрат;
- можливість рідше здійснювати інвентаризацію.

Аналіз вищевказаних методів обліку витрат показує, що найбільш відповідними для цілей контролінгу є системи обліку за плановою собівартістю (стандарт-костінг) в порівнянні з різними варіантами обліку за скороченою собівартістю, оскільки саме ці системи забезпечують максимум інформації для прийняття управлінських рішень.

Використання вищевказаних методів обліку витрат не дасть потрібного ефекту в управлінні витратами, якщо на підприємстві не буде створена система розробки бюджетів, яка дозволить не тільки визначити планові витрати, а й оцінити виконання плану.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Охарактеризуйте управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу.
2. Назвіть головні завдання управлінського обліку.
3. Дайте характеристику основних методів управлінського обліку.
4. Сформулюйте сутність обліку за фактичною собівартістю.
5. Охарактеризуйте облік за нормативною собівартістю.
6. Дайте оцінку методів управлінського обліку витрат для вирішення завдань контролінгу.

### **Література:**

1. Голов С. Управленческий бухгалтерский учет. – К.: Скарби, 1998. – 242 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
3. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: „Магнолія-2006”, 2007. – 190 с.
4. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
5. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 117 – 123.

## Тема 4. Система планування та бюджетування на підприємстві

Вивчення цієї теми передбачає дослідження сутності планування і бюджетування на підприємстві. Звернемо увагу на те, що найважливішою функцією управління підприємством є *планування* його діяльності. Планування є процесом визначення цілей, що їх підприємство передбачає досягти за певний період, а також способів досягнення таких цілей. Специфічні принципи планування розглянемо в табл. 1.

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, а також надає всім процесам однонаправленості і скоординованості (це дає змогу повніше й ефективніше використовувати певні ресурси).

Таблиця 1.

### Специфічні принципи планування

Принципи	Загальна характеристика
1. Вибір та обґрунтування цілей, кінцевої мети, результатів діяльності підприємства	Виокремлюють 5 основних груп цілей підприємства: – господарсько-економічна мета – зумовлена вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільно необхідної продукції; – виробничо-технічна відображає основне функціональне призначення підприємства – випуск продукції належної якості; – науково-технічна – постійне прискорення науково-технічного прогресу; – соціальна – забезпечення матеріального добробуту працівників підприємства; – екологічна – виготовлення екологічно безпечної продукції
2. Принцип системності	Передбачає, що планування має охоплювати всі сфери діяльності підприємства, усі зміни та зворотні зв'язки в її системі
3. Принцип безперервності	Підтримка безперервної планової перспективи, формування і періодична зміна горизонту планування; взаємопогодження довго-, середньо- та короткострокових планів; своєчасне коригування перспективних і поточних планів
4. Оптимальність використання ресурсів	Використання ресурсів підприємства має орієнтуватися на потреби, умови та кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, максимально повну реалізацію резервів
5. Принцип збалансованості	Кількісна відповідність між потребами в ресурсах та їх наявністю
6. Принцип адекватності системи планування	Оскільки ринкове середовище зумовлює постійну зміну певних показників діяльності підприємства, то організація процесу розробки планів підлягає постійному перегляду, а також застосуванню нових методів планування

Визначальною складовою планування господарської діяльності підприємства є система фінансового планування або *бюджетування*.

Наскрізна система бюджетів дає змогу встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженнями і витрачаннями засобів, створити реальні умови для здійснення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Загалом, бюджет – це сума засобів, які є в розпорядженні підприємства для виконання певних функцій та проведення відповідних заходів у межах загальнофірмового планування [7, с. 195]. Під бюджетом підприємств розуміють короткостроковий план, в якому відображається розподіл ресурсів.

У теорії і практиці застосовуються різні підходи до формулювання принципів бюджетування та планування. З нашої точки зору, до основних із таких принципів слід віднести [29, с. 18]:

- *принцип повноти*: всі операції підприємства, що ведуть до надходжень чи виплат грошових коштів, а також впливають на його фінансові результати, мають бути відображені в бюджеті;

- *принцип координації* означає, що бюджети окремих центрів прибутковості (або затрат), структурних підрозділів тощо повинні складатися з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет;

- *принцип централізації* передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління підприємством, яке повинно здійснюватися з єдиного центру, а отже, всі грошові надходження (в тому числі позичкові ресурси) повинні служити для покриття всіх вихідних грошових потоків;

- *принцип спеціалізації* бюджетів вимагає, щоб грошові надходження та виплати відображалися відповідно до їх видів та джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності.

У широкому розумінні бюджети підприємства розподіляються на два основних види: бюджети поточні і фінансовий план (рис. 5).

Оскільки основою для розроблення фінансових планів є бюджети поточної діяльності, то наведемо характеристику та склад поточних бюджетів.

Бюджет реалізації – показує прогноз збуту по видах продукції в натуральному та вартісному вираженні. Він представляє собою прогноз майбутніх прибутків і є основою для інших бюджетів.

Бюджет виробництва – визначає кількість продукції, яку має намір виготовити підприємство, виходячи з наміченого обсягу продаж і потреби в запасах готової продукції.

Бюджет потреб у матеріалах – визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількість матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду.

Виходячи із стандартного розміру партії, періодичності закупок і середнього терміну оплати, складається графік сплати кредиторської заборгованості перед постачальниками матеріалів.

Бюджет прямих витрат на оплату праці – складається на основі виробничої програми. Для визначення планових витрат на оплату праці прогнозований обсяг виробництва кожного виду продукції множать на трудомісткість одиниці продукції, тоді отриману трудомісткість випуску множать на середню годинну тарифну ставку.

Бюджет загально-виробничих витрат включає в себе цехові витрати і витрати на утримання та експлуатацію обладнання. Ці витрати можуть бути як постійними, так і змінними.

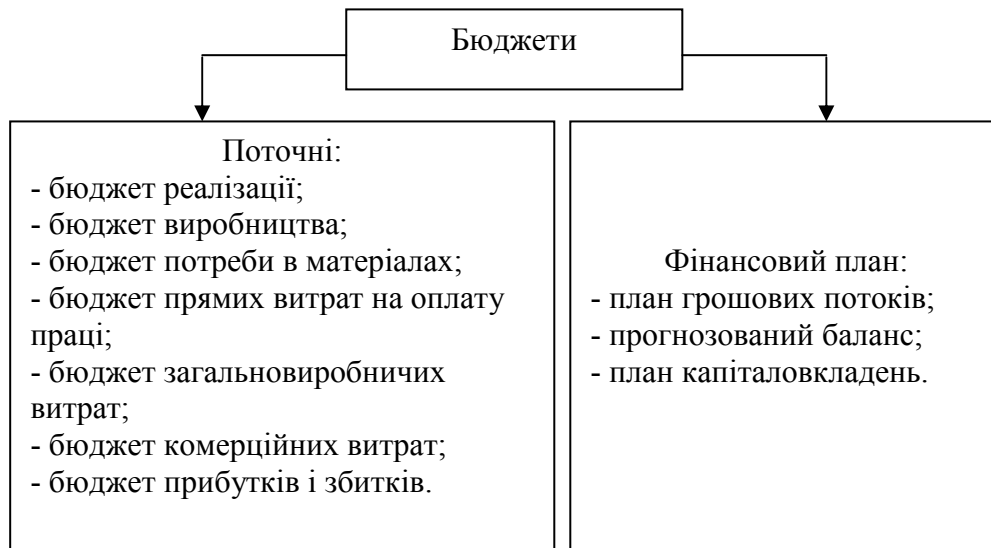


Рис. 5. Різновиди бюджетів на підприємстві

Бюджет прибутків та збитків представляє собою прогноз звіту про прибутки і збитки, він акумулює в собі інформацію із інших бюджетів: відомості про виручку, змінні та постійні витрати. На основі бюджету прибутків та збитків проводять аналіз та роблять висновки про оптимальність представленої системи бюджетів і необхідність її коригування.

Бюджет комерційних витрат – включає витрати поточного характеру, пов'язані з реалізацією продукції, маркетинговою діяльністю (вивченням ринку, реклами тощо). Ці витрати необхідно розподіляти на змінні (комісійні) та постійні.

### Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте планування, його цілі, принципи, види та методи.
2. Дайте визначення поняття бюджетування як інструмент оперативного контролінгу.
3. Назвіть і охарактеризуйте основні ознаки бюджету як економічної категорії.
4. Сформулюйте поняття про бюджет, його види, особливості.
5. Охарактеризуйте різновиди бюджетів на підприємстві.
6. Визначте мету складання бюджетів. Охарактеризуйте систему бюджетів на підприємствах, їх зміст та взаємозв'язок.



7. Окресліть складові бюджету потреб у матеріалах.

### Література:

1. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
2. Панков В.А., Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 112 с.
3. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 17–23.
4. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

## Тема 5. Методичний інструментарій оперативного контролінгу

При вивченні цієї теми варто звернути увагу на такі важливі моменти: по-перше, *предметом економічного аналізу* є господарські процеси, що відбуваються на підприємствах, об'єднаннях, їх соціально-економічна ефективність та кінцеві фінансові результати діяльності. По-друге, усі процеси господарської діяльності підприємств відбуваються, як правило, одночасно. Вони тісно взаємопов'язані між собою, однак їхня природа, зміст, закономірності здійснення різні. Вони є результатом функціонування об'єкта управління, в основу якого покладено об'єктивні закони природи та суспільства.

Управління виробництвом вимагає детальної інформації про тенденції та характер змін в економіці підприємства. Її джерелом та методом осмислення є саме економічний аналіз.

Первинна інформація, що отримується управлінцями з бухгалтерських та інших джерел, є, як правило, голими цифрами, що самі по собі ні про що не свідчать. У процесі аналізу вона проходить спеціальну обробку: проводиться порівняння результатів діяльності підприємства за ряд періодів, з показниками інших підприємств галузі; визначається вплив різних чинників на величину різних показників; виявляються недоліки, невикористані можливості; намічаються перспективи. Після обробки розробляються і обґрунтовуються *управлінські рішення*.

Економічний аналіз передуює рішенням і діям, обґрунтовує їх; є основою наукового управління виробництвом та забезпечує його ефективність; є функцією управління, яка забезпечує наукове обґрунтування рішень; є не лише засобом обґрунтування рішень, підґрунтям для контролю за їх виконанням.

За ознакою видів систем управління господарською діяльністю та виробництвом, у змісті якої переважають цикли управління чи відрізки часу здійснення господарських процесів, розрізняють:

– *оперативний аналіз* – здійснюється в короткостроковій системі

управління (змiна, доба, тиждень, декада). Він спрямований на вивчення первинних короткострокових причинно-наслідкових зв'язків в об'єкті управління, результати яких відображаються, в основному, оперативним обліком;

– *поточний аналіз* – застосовується в поточній або середньостроковій системі управління. Основним його завданням є детальне вивчення роду виконання планових та програмних завдань поточних періодів (місяців та кварталів з наростаючим підсумком). Метою цього аналізу є виявлення та усунення негативних причин, характерних для певної системи, використання поточних резервів, які сприяють досягненню поставленої мети;

– *перспективний аналіз* – здійснюється в довгостроковій системі управління. Він покликаний забезпечити обґрунтування прогнозованих результатів господарської діяльності, які відображені у довгострокових планах і програмах на 5, 10, 15 і більше років, давати оцінку фактичного виконання цих програм. На рівні підприємства такий аналіз являє собою вивчення чинників розвитку підприємства, взаємозв'язку та впливу на результативні показники в динаміці за тривалий період часу.

*Оперативний аналіз у системі контролінгу* покликаний давати об'єктивну оцінку господарським ситуаціям, що складаються; своєчасно виявляти та вимірювати вплив вирішальних чинників на відхилення програми розвитку; викривати причини, що їх обумовлюють; шукати резерви з метою прийняття оптимальних управлінських рішень щодо виконання програми розвитку.

Оперативний аналіз базується на широкому використанні натуральних показників, які характеризують первинні чинники технічного характеру, що впливають на економічні показники.

Система аналітичних показників повинна відображати як результати господарської діяльності та ефективність виробництва, так і наявні та використані ресурси (рис. 6).

*Показник* – це кількісно-якісна характеристика соціально-економічних явищ і процесів. Кількісний аспект відображає розміри, абсолютну чи відносну величину показника, а якісний – сутність показника у конкретних умовах місця і часу.

Оперативний контролінг використовує певні методи, пов'язані з такими дисциплінами: бухгалтерський облік, аудит, менеджмент, маркетинг, економіка, управлінський облік, планування та бюджетування та ін.

Метод контролінгу – це система прийомів та способів, за допомогою яких вивчається та розкривається суть предмета.

Оперативний контролінг використовує у своєму інструментарії різні методи задля досягнення певних цілей.

*Мета оперативного контролінгу* – створення системи управління досягнення поточних цілей, а також прийняття своєчасних рішень по оптимізації співвідношення витрат – прибуток.

На відміну від стратегічного, оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей. Основними підконтрольними показниками оперативного контролінгу є: рентабельність капіталу, продуктивність, ступінь ліквідності.

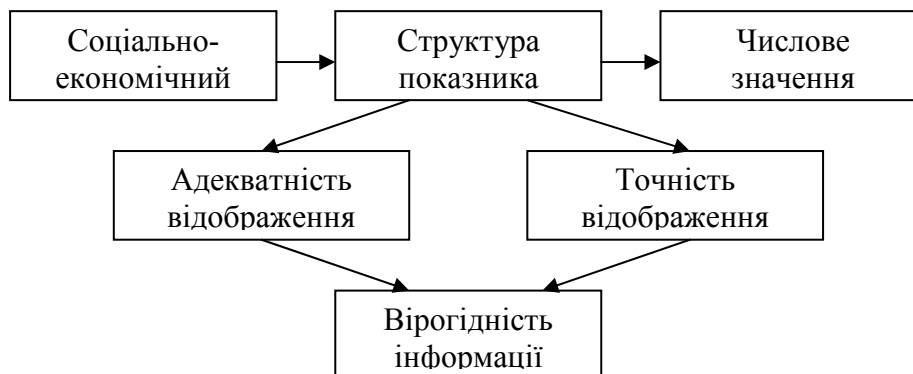


Рис. 6. Модель аналітичного показника

Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень про недопущення кризового стану.

У системі управління підприємством основну увагу приділяють аналізу чинників, що формують прибуток. При цьому досліджують взаємозв'язок витрат, обсягу виробництва і прибутку підприємства.

Методика проведення такого аналізу, так званого аналізу беззбитковості, базується на класифікації витрат на змінні та постійні категорії маржинального доходу.

*Аналіз беззбитковості* є високоефективним для вирішення завдань поточного управління підприємством. При його проведенні вивчають зміну цін на продукцію, зміну витрат (рівня і структури) та обсягу реалізації на прибуток, який прогнозують. Крім цього, аналіз беззбитковості є високоефективним для підготовки й оцінювання різних проектів з точки зору їхньої можливої прибутковості.

Метод аналізу точки беззбитковості зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (у разі незмінних цін та умовно-постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити беззбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді. Точка беззбитковості характеризує такий обсяг виробництва й реалізації продукції, якому відповідає нульовий прибуток підприємства – виручка від реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію.

Цей метод побудований на тезі, що із зростанням обсягів реалізації умовно-постійні витрати на одиницю продукції зменшуються. Аналізувати точку беззбитковості можна побудовою графіків, а також за допомогою відповідних математичних розрахунків. У разі використання графічного аналізу точкою беззбитковості вважається точка перетину кривої сукупних витрат і кривої яка характеризує виручку від реалізації продукції.

Неодмінним елементом аналізу точки беззбитковості є розрахунок маржинального прибутку (суми покриття) – різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно-змінними витратами.

$$O = \frac{Bn}{Ц - Bз}, \quad (1)$$

де  $O$  – точка беззбитковості, од.;

$Bn$  – умовно-постійні витрати на випуск товарної продукції, грн.;

$Ц$  – ціна одиниці продукції, грн.;

$Bз$  – умовно-змінні витрати на одиницю продукції, грн.

Методика аналізу співвідношень „витрати - обсяг - прибуток” показана на рис. 7.



Рис. 7. Методика аналізу співвідношень „витрати - обсяг - прибуток”

Процес оптимізації структури активів і пасивів підприємства з метою збільшення прибутку називають левериджем.

Виробничий леверидж – це потенційна можливість впливати на прибуток підприємства шляхом зміни структури собівартості продукції та обсягів її випуску.

Його рівень розраховують як відношення приросту валового прибутку  $\Delta\P$  (%) (за період до виплати відсотків за кредитами та податками) до темпів

приросту обсягів продажу у натуральних або умовно натуральних одиницях  $\Delta V_{\text{рп}}$  (%).

$$K_{\text{вл}} = \Delta\Pi (\%) / \Delta V_{\text{рп}} (\%) \quad (2)$$

Лeverидж показує міру чутливості валового прибутку до зміни обсягів виробництва.

Взаємозв'язок між прибутком і співвідношенням власного та позичкового капіталу складає поняття фінансового лeverиджу. Він розраховується так:

$$K_{\text{фл}} = \Delta\text{ЧП} (\%) / \Delta\Pi (\%) \quad (3)$$

де  $\Delta\text{ЧП}$  – темп приросту чистого прибутку;

$\Delta\Pi$  – темп приросту валового прибутку.

Цей коефіцієнт показує, у скільки разів темпи приросту чистого прибутку перевищують темпи приросту валового прибутку.

Зростання фінансового лeverиджу супроводжується підвищенням фінансового ризику.

*Виробничо-фінансовий лeverидж* є добутком виробничого і фінансового лeverиджу.

Цей показник відображає загальний ризик, пов'язаний з можливою нестачею коштів для відшкодування виробничих витрат і фінансових витрат щодо обслуговування зовнішнього боргу.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
2. Назвіть і охарактеризуйте показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.
3. Аналіз відхилень як основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.
4. Дайте визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень.
5. Опишіть методи оперативного контролінгу.
6. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску.
7. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень.
8. Сутність моделі „витрати–обсяг–прибуток”.
9. Охарактеризуйте методику проведення аналізу беззбитковості.
10. Поняття маржинального прибутку.
11. Ефект операційного лeverиджу.

### **Література:**

1. Головач А.В. та ін. Фінансова статистика (з основами теорії статистики): Навч. посіб. / А.В. Головач, В.Б. Захожай, Н.А. Головач І.Ф. Шепітко. – К.: МАУП, 2002. – 224с.

2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Аканькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
3. Мельник В.М. Основи економічного аналізу (короткий теоретичний і методологічний курс): Навчальний посібник. – Ірпінь, 2000. – 143 с.
4. Професійна бухгалтерська газета № 86 (511) (спецвипуск 58) 2000, 18 вересня. – Національні стандарти БО.

## **Тема 6. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства**

Звернемо увагу, перш за все, на те, що експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства викликана такими чинниками: підприємство не може дозволити собі вести справи, не маючи уявлення про співвідношення доходів і витрат, а також не знаючи факторів, які дозволяють досягти перевищення доходів над витратами.

*Головною метою* аналізу фінансово-господарського стану підприємства є підготовка інформації для прийняття управлінських рішень на всіх ступенях ієрархічної драбини.

*Основними цілями* діагностики фінансово-господарського стану підприємства є:

- об'єктивна оцінка результатів комерційної діяльності, комплексне виявлення невикористаних резервів, мобілізація їх для підвищення економічної ефективності виробництва в майбутніх планових періодах;
- постійний контроль раціональності функціонування господарських систем, контроль за виконанням планів та бюджетів, контроль за процесами виробництва і реалізації продукції;
- прогнозування господарської діяльності, наукове обґрунтування перспективних планів, оцінка очікуваного виконання плану.

*Основними задачами* діагностики стану підприємства є: перевірка якості й обґрунтованості планів, бюджетів і нормативів; об'єктивне і всебічне дослідження виконання встановлених планів, бюджетів і дотримання нормативів; оцінка ефективності функціонування виробничих підрозділів; аналіз ефективної використання основних фондів, матеріальних ресурсів; аналіз собівартості продукції; виявлення і вимір внутрішніх резервів (на стадіях виробничого процесу); аналіз прибутку і рентабельності.

Важливо з'ясувати, що діагностика фінансово-господарського стану підприємства наповнена конкретним змістом. Вона полягає у:

- аналізі обґрунтованості і виконання планів і бюджетів;
- порівняльному аналізі маркетингових заходів;
- аналізі можливостей виробництва і збуту;
- аналізі співвідношення попиту і пропозиції;
- виявленні внутрішніх і загальноекономічних ситуацій, які впливають

на виробництво і збут;

- аналізі постачальників та споживачів;
- аналізі витрат живої і уречевленої праці з їх деталізацією;
- аналізі комерційного ризику;
- аналізі кінцевих фінансових результатів всіх видів діяльності.

Джерела інформації для експертної діагностики поділяються на 2 групи:

1. Облікові джерела: бухгалтерський облік і звітність; статистичний облік і звітність; управлінський облік і звітність.

2. Необлікові джерела: матеріали ревізій, внутрішнього і зовнішнього аудиту; дані лабораторного і медико-санітарного контролю; результати перевірок податкової служби; матеріали виробничих нарад, зборів трудового колективу; засоби масової інформації; внутрішні документи і листування зі сторонніми організаціями; відомості, отримані від особистого спілкування з виконавцями.

*Стратегічна діагностика* дозволяє:

1. Оцінити ефективність стратегій підприємства;
2. Зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному із напрямів його діяльності;
3. Оцінити сильні і слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища.

Економічна стратегія підприємства орієнтована на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, тому особлива увага приділяється діагностиці ефективності стратегій підприємства: на скільки правильно вибрана стратегія, на стільки вона відображає мету діяльності підприємства, чи відповідає вона умовам внутрішнього і зовнішнього середовища.

Отже, *економічна стратегія* – сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримки високого рівня конкурентних переваг підприємства.

Ефективність стратегії визначається розривом між планом і реальними можливостями підприємства. Це простий, але достатньо ефективний метод аналізу стратегії підприємства.

Діагностика фінансово-господарського стану в рамках стратегічного контролінгу містить у собі, насамперед, аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку. Для цього застосовують спеціальні методи, найбільш розповсюджені з яких SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз.

Найбільш доцільним напрямом для організації контролю за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства є організація **моніторингу** – безупинного систематичного спостереження за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, збору й аналізу інформації, що надходить.

Моніторинг „виявляє” сильні і слабкі сигнали, що надходять із внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Існує два варіанти відповіді на зовнішні обставини:

- реакція на основі регулярно здійснюваного планування;
- реакція на надзвичайну ситуацію, коли встановлений порядок дії скасовується і для прийняття швидких відповідних заходів створюються „цільові команди”.

*Оперативна діагностика* фінансово-господарської діяльності підприємства служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює головні сфери діяльності підприємства і, насамперед, аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні й інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації з керування ризиками.

#### Аналіз фінансового стану

Одна з головних задач, розв'язуваних службою контролінгу на підприємстві, – це аналіз і діагностика фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансового стану дозволяє визначити, наскільки стійке підприємство, чи здатне воно вчасно розплатитися зі своїми кредиторами, який прибуток воно одержало і чому.

Мета фінансового аналізу – оцінка минулої діяльності підприємства, його становище на певний момент і його майбутній потенціал.

Фінансовий стан підприємства необхідно розглядати в такій послідовності:

- 1) відображення в балансі засобів підприємства;
- 2) розподіл прибутку;
- 3) утворення і використання фондів економічного стимулювання;
- 4) наявність власних оборотних і порівнюваних до них засобів;
- 5) стан і використання оборотних коштів.

Взаємозв'язок і взаємозалежність найбільш важливих із представлених вище показників добре ілюструються за допомогою „піраміди показників”.

Бізнес-процес – це послідовність робіт, спрямованих на вирішення одного із завдань підприємства, наприклад, матеріально-технічне постачання, планування. Реінжиніринг бізнесів-процесів займається аналізом і оптимізацією бізнесів-процесів для досягнення цілей підприємства.

Для прийняття ефективних господарських рішень в управлінні фінансовою стійкістю підприємства надзвичайно важливе значення має оцінка рівня фінансової стійкості підприємства. Інформація про фінансову стійкість важлива як для власників підприємства (акціонерів, інвесторів), так і для їх ділових партнерів на ринку (постачальників, банків, що надають позики, аудиторських фірм, страхових організацій, інших контрагентів). Якщо перші віддають перевагу розумному зростанню в динаміці частки залучених коштів, то другі охоче обирають собі в партнери підприємства, яким, передусім, притаманна більша фінансова незалежність.

Виходячи з результатів аналізу фінансової стійкості можна оцінити структуру капіталу, рівень фінансової автономності, скласти прогноз майбутнього господарсько-фінансового стану підприємства і, водночас, з'ясувати, яким чином можна попередити негативні чинники і що цьому має сприяти. Фінансова стійкість показує, наскільки вдало підприємство



здійснює свою господарську діяльність, маневрує власними коштами наскільки ризиковано укладати угоди з таким підприємством щодо постачання сировини, закупівлі товарів, кредитування його діяльності.

Аналіз можна здійснити за допомогою розрахунку відповідних коефіцієнтів, які якісно віддзеркалюють фінансову стійкість підприємства у розрізі найважливіших складових фінансово-господарської діяльності. Фінансові коефіцієнти розраховуються на підставі даних річного бухгалтерського балансу.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрийте мета, завдання та зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
2. Охарактеризуйте методи стратегічної діагностики.
3. SWOT-аналіз: принципи проведення, особливості та переваги.
4. Розкрийте сутність методу матриці БКГ.
5. Переваги та недоліки методу матриці Мак-Кінсі.
6. Охарактеризуйте принципи проведення конкурентного аналізу.
7. Опишіть методи оперативної діагностики.
8. Сформулюйте основні показники для оцінки фінансової стійкості підприємства.

### **Література:**

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: ФиС, 1996. – 192 с.
2. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами.- Киев: МП "ИТЕМ ЛТД"- СП "АДЕФ-Украина", 1996.–576 с.
3. Бухгалтерський та фінансовий облік. Підручник / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця – 3-є видання. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – 672 с.
4. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.
5. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – ТОВ “Борисфен-М”, 1996. – 336 с.
6. Єлейко Я.І, Кандиба О.М., Лапішко М.Л., Смовженко Т.С. Основи фінансового аналізу. – Львів: Львівський банківський інститут Національного банку України, 2000. – 141 с.
7. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, СВ. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной.– М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
8. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., стер. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 378 с.
9. Макаренко І.О. Особливості управління господарським ризиком в умовах ринкової економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6. – С. 159 – 165.
10. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997.– 146 с.
11. Финансы, деньги, кредит: Учебник / Под ред. О.В. Соколовой. – М.: Юристъ, 2001. – 784 с.

## Тема 7. Контролінг інвестиційних проектів

Досліджуючи дану тему, варто зосередитися на наступному: інвестиції відіграють значну роль у розвитку та ефективному функціонуванні економіки і забезпечують динамічний розвиток підприємства. Завдання, які вирішують інвестиції: по-перше, розширення власної підприємницької діяльності за рахунок нагромадження фінансових та матеріальних ресурсів; по-друге, придбання нових підприємств; по-третє, диверсифікація внаслідок освоєння нових сфер бізнесу.

*Інвестиційна діяльність* – це придбання і реалізація необоротних активів і фінансових інвестиційних, які не є складовою еквівалентів коштів.

Підкреслимо, що *інвестиційний проект* – це довгострокове вкладення грошових коштів та інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди, оформлений як документ, що містить взаємопов'язані в часі і просторі, й узгоджені за ресурсами заходи й дії, спрямовані на розвиток економіки підприємства. Цілі реалізації інвестиційних проектів наведені на рис. 8.



Рис. 8. Цілі реалізації інвестиційних проектів

Також один проект може переслідувати декілька цілей. Проекти прийнято класифікувати на тактичні та стратегічні. Тактичні – проекти, що пов'язані із збільшенням обсягів виготовленої продукції, підвищенням її якості, модернізацією устаткування. Стратегічні – проекти, що передбачають зміну форми власності або кардинальну зміну характеру виробництва.

Контролінг інвестиційних проектів орієнтований на вирішення певного кола завдань.

Основними завданнями контролінгу інвестиційних проектів є: аналіз методики планування інвестиційних проектів; розробка системи критеріїв для оцінки ефективності інвестиційних проектів; координація процесів планування і бюджетування інвестиційних проектів; економічний аналіз планів і бюджетів інвестиційних проектів; збір поточної інформації і контроль ходу робіт по проекту; аналіз змін у середовищі й оцінка їх впливу на хід проекту; корегування планів інвестиційних проектів; контроль проекту за змістом виконаних робіт; аналіз причин відхилення від плану; контроль за виконанням бюджету інвестицій і аналіз відхилень від бюджету; оцінка

майбутньої ефективності проекту з урахуванням змінних умов; розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Контролінг інвестиційних проектів характеризується низкою особливостей, які дозволяють виділити його серед інших різновидів контролінгу. Контролінг інвестиційних проектів спрямований на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства, тобто по суті він є стратегічним контролінгом. Окрім того, контроль оперативної діяльності здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інвестиційних проектів – попроектно. Характеристика етапів створення системи контролінгу інвестицій наведена в табл. 2.

Таблиця 2.

## Характеристика етапів створення системи контролінгу інвестицій

№ п/п	Етап	Характеристика етапу
1	Вибір інвестиційного проекту відповідно до цілей і стратегій підприємства	Визначення мети проекту і виявлення характеру і міри впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на досягнення цілей
2	Вибір критеріїв аналізу досягнення цілей	Використання системи критеріїв необхідне, якщо проект передбачає досягнення декількох цілей. З'ясовується, які параметри впливають на вибрані критерії та які важелі впливу спрямовані на досягнення поставлених цілей.
3	Розробка критеріїв досягнення цілей і підконтрольних показників для кожного центру відповідальності	Враховуються можливості і повноваження менеджерів, які очолюють центри відповідальності
4	Розробка організаційних моментів здійснення контролінгу інвестицій	Розробляється структура системи звітності проекту, яка має фіксувати планові і фактичні показники за станом робіт, термінів, витрат. Вона має також відображати отримані відхилення фактичних показників від планових.
5	Розробка і впровадження системи документообороту	Дозволяє здійснювати попередній поточний контроль за відхиленнями

Розглянемо основні вимоги, що висуваються до контролінгу інвестиційних проектів.

Вимоги до контролінгу інвестиційних проектів

1. Контролінг інвестицій пов'язаний з матричною організаційною структурою: в кожному проекті найчастіше залучена велика кількість центрів відповідальності, а менеджер має забезпечити їх взаємодію в процесі досягнення поставлених цілей.

2. Внаслідок довгих строків здійснення інвестиційних проектів система контролінгу має бути спрямована на перспективу.

3. Система контролінгу має бути гнучкою, адаптованою до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища впродовж всього терміну здійснення управління інвестиційним проектом.

4. Контролінг інвестицій має охоплювати найрізноманітніші аспекти проекту, оскільки проекти бувають комплексними. Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів зображено на рис. 9.



Рис. 9. Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів

Прийняття практично будь-якого інвестиційного рішення не може ігнорувати міру ризику, причому у країнах з нестабільною ринковою економікою ризику підприємців-інвесторів особливо великі. Майбутні доходи від проектів можуть несподівано суттєво зменшитись через низку причин, які точно спрогнозувати дуже важко чи навіть неможливо.

Невизначеність інвестиційних процесів обумовлює багато чинників, які можуть зменшити сподівані грошові потоки, зокрема, конкурентна боротьба, втрата на ринку своїх позицій, інфляційні процеси, підвищення собівартості продукції, вартості фінансування інвестицій, скорочення обсягів виробництва тощо.

Тому прийняття інвестиційних рішень повинно ґрунтуватись на оцінці ризикованості вкладення грошей у той чи інший проект.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Назвіть особливості контролінгу інвестиційних проектів.
2. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.

3. Обґрунтуйте ефективність інвестицій в облігації та акції.
4. Розкрийте аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з урахуванням ризику.
5. Охарактеризуйте чистий приведений дохід (чисту теперішню чи майбутню приведену вартість) як показник ефективності інвестицій (інвестиційних проектів) в ринкових умовах господарювання.
6. Оцініть ефективність інвестицій за показником терміну окупності інвестицій.
7. Наведіть приклад аналізу ефективності інвестицій за показником внутрішньої норми доходності.

### **Література:**

1. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.
2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. – Львів: Інтеллект–Захід, 2003. – 351 с.
3. Макаровська Т., Бондар Н. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: МАУП, 2003. – 298 с.
4. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 187 с.
5. Машина Н.І. Математичні методи в економіці: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 147 с.
6. Мороз О.В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: Монографія / Вінниця: Універсум-Вінниця, 2003. – 177 с.
7. Партин Г., Загородній А. Фінанси підприємств: Навч. посіб.. Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 265 с.
8. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: „Магнолія-2006”, 2007. – 190 с.
9. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. – Київ.: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
10. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

## **Тема 8. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві**

При вивченні цієї теми, потрібно звернути увагу на те, що система контролінгу на підприємстві містить у собі не лише аналітичні показники і висновки. У системі контролінгу присутня сильна організаційна складова – люди, що займаються контролінгом, потоки інформації між підрозділами підприємства і від підлеглих – до керівників.

Служба контролінгу входить разом з бухгалтерією, фінансовим відділом, планово-економічним відділом до складу фінансово-економічних служб підприємства. Оскільки основна функція контролінгу на підприємстві – аналіз і керування витратами та прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість одержувати всю необхідну їй інформацію і перетворювати її в рекомендації для прийняття управлінських рішень вищим керівникам підприємства.

Як і будь-яка фінансово-економічна служба, служба контролінгу має визначений період становлення. Налагоджує зв'язки з іншими службами і відділами, розвиває інформаційне співробітництво, відбувається більш точний поділ функцій. У великих європейських компаніях період становлення контролінгу доходив до шести років.

Згодом служба контролінгу може розширити радіус дії (свої функції) і свій штат, для чого в кожен цех може бути призначений свій контролер, що буде відслідковувати й аналізувати відхилення фактичних параметрів роботи (насамперед витрат) від планових. Така організація роботи служби контролінгу існує в багатьох великих європейських промислових компаніях, наприклад, у концерні в Італії.

*При створенні служби контролінгу на підприємстві необхідно враховувати такі основні вимоги:*

1. Служба контролінгу повинна одержувати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, служби збуту і служби матеріально-технічного постачання.

2. Служба контролінгу мусить мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, необхідної їй для аналізу і висновків, яка не міститься в існуючих документах фінансово-економічних служб.

3. Служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу.

4. Служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

5. Служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби.

Контролінг – нове явище в організації, тому його впровадження може викликати опір. Щоб перебороти цей опір, швидко домогтися перших результатів, а потім затвердити на підприємстві стабільно працюючу систему, слід проаналізувати труднощі, що можуть виникнути, їхні причини і засоби, що дозволяють їм протистояти. Феномен опору новому на перший погляд парадоксальний, але все-таки загальновідомий. Фактори впливу на активність опору впровадженню контролінгу наведені на рис. 10.

Впровадженню контролінгу заважають дві групи факторів: недосконалість самої моделі, соціально-психологічні фактори.

Опір новим методам може бути індивідуальним і груповим.

Джерелами групового опору є: інерція структур (структура володіє „вбудованою стабільністю”); групова інерція (групові норми, що протидіють змінам); загроза статусу групи; загроза сформованим відносинам влади всередині підприємства; загроза сформованому порядку розподілу ресурсів всередині підприємства; інформаційний фільтр в організації.

Джерелами індивідуального опору є:

1. Звички і страх перед невідомим. Люди звикають до традиційних форм звітності і методів аналізу і не хочуть вчитися чомусь новому. Тому необхідно організувати навчання співробітників, а потім поступово запроваджувати нові методи. Доцільно пояснювати і показувати на прикладах переваги системи контролінгу.

2. Почуття безпеки. Досвідчені співробітники будуть виступати проти нових, незнайомих їм методів, якщо впровадження цих методів стане загрозою для їхнього статусу. Тому необхідно залучити досвідчених співробітників до впровадження нової системи, щоб заздалегідь заручитися їхньою підтримкою.



Рис. 10. Фактори впливу на активність опору впровадженню контролінгу

Вибірче сприйняття, перекручування, запам'ятовування – своєрідний „індивідуальний інформаційний фільтр”, що заважає розумінню змісту нової методики.

Процес сприйняття інновацій може відбуватися в два способи:

- реадаптація, тобто ламання інерції поведінки співробітників підприємства;

- рутинні зміни, коли нововведення є лише видозміною стандартної поведінки.

Відповідно до теорії інновацій, при поширенні будь-якого нововведення спочатку його сприймає група „ранніх новаторів”, що орієнтуються на зовнішні джерела інформації. Група, об’єднана деякою ідеєю, завжди має велику вагу у всій організації, і саме через неї процес поширюється далі, на всіх інших співробітників фірми.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Назвіть особливості визначення структури контролінгу.
2. Окресліть процес формування цільових функцій і елементів системи контролінгу.
3. Дайте характеристику місця і ролі служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
4. Розкрийте сутність раціональної структури фінансово-економічних служб підприємства.
5. Опишіть організацію служби контролінгу в корпорації (холдингу).
6. Окресліть структуру і склад служби контролінгу.
7. Охарактеризуйте інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.
8. Опишіть можливі варіанти впровадження контролінгу.

### **Література:**

1. Данилочкіна Н.Г. Контроллінг как инструмент управления предприятием. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.
3. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: „Магнолія-2006”, 2007. – 190 с.
4. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
5. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллінг – основа управління бізнесом. – К.: Ельга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
6. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. – Київ.: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
7. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

## **Тема 9. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень**

Вивчаючи дану тему, потрібно зосередитися на тому, що одним із важливих аспектів роботи будь-якого підприємства є прийняття управлінських рішень, а тому важливою задачею системи контролінгу є підтримка прийняття управлінських рішень.

У системі контролінгу рішення класифікуються, перш за все, за ступенем стандартизації (рис. 11).



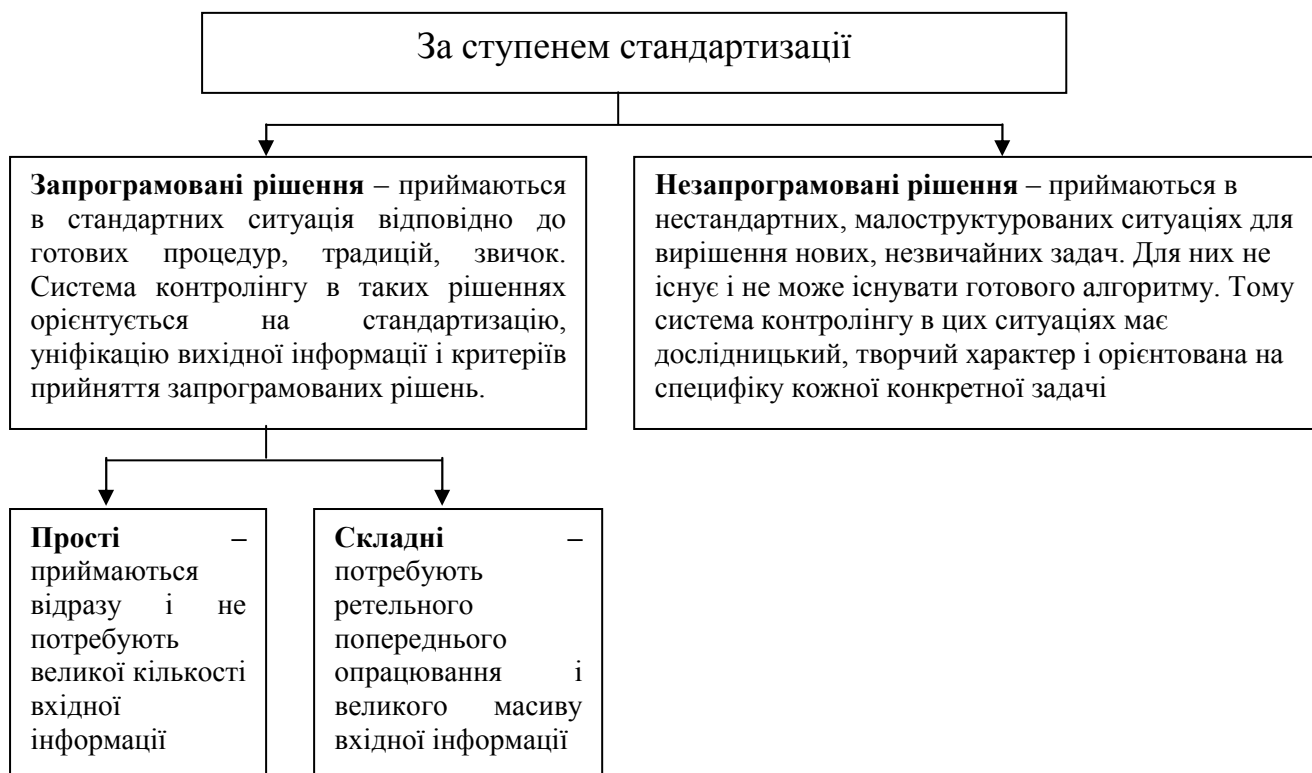


Рис. 11. Класифікація рішень за ступенем стандартизації

За ступенем визначеності в навколишньому середовищі управлінські рішення класифікують таким чином: по-перше, рішення в умовах визначеності, коли керівник напевне знає всі можливі варіанти дій і результати виконання кожного варіанту; по-друге, рішення в умовах ризику, тобто ситуації, в яких керівництво не знає певного результату, але має змогу визначити ймовірність настання кожного з результатів; по-третє, рішення в умовах невизначеності, коли керівник не має точної інформації про результати і не може оцінювати ймовірності можливих результатів.

Внаслідок складності і різноманітності процесу прийняття управлінських рішень існує певна множина підходів до їх вивчення. Залежно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Усі існуючі підходи до вивчення процесу прийняття економічних рішень можна умовно показати у вигляді точок, розміщених на прямій між двома полюсами: з одного боку – абсолютна раціональність, орієнтація переважно на математичні категорії, з іншого – абсолютна ірраціональність, сильний акцент на соціальні чи психологічні категорії.

Процес прийняття рішень з позиції класичного підходу включає наступні етапи:

- 1) виявлення проблеми;
- 2) визначення цілі і вибір критеріїв; встановлення значимості (ваги) критеріїв;

- 3) знаходження можливих альтернатив;
- 4) оцінка альтернатив за вибраним критерієм;
- 5) вибір найкращої альтернативи.

Роль контролінгу при раціональному підході полягає в представленні максимально повної і точної кількості інформації, в розрахунку показників, знаходженні оптимальності.

Процес прийняття рішень згідно з принципом обмеженої раціональності (рис. 12) полягає у виконанні етапів: виявлення потреби; визначення цілей і формування набору критеріїв, характеризуючи мінімально прийнятний варіант; пошук альтернатив; вибір варіанта, що забезпечує прийнятний результат.

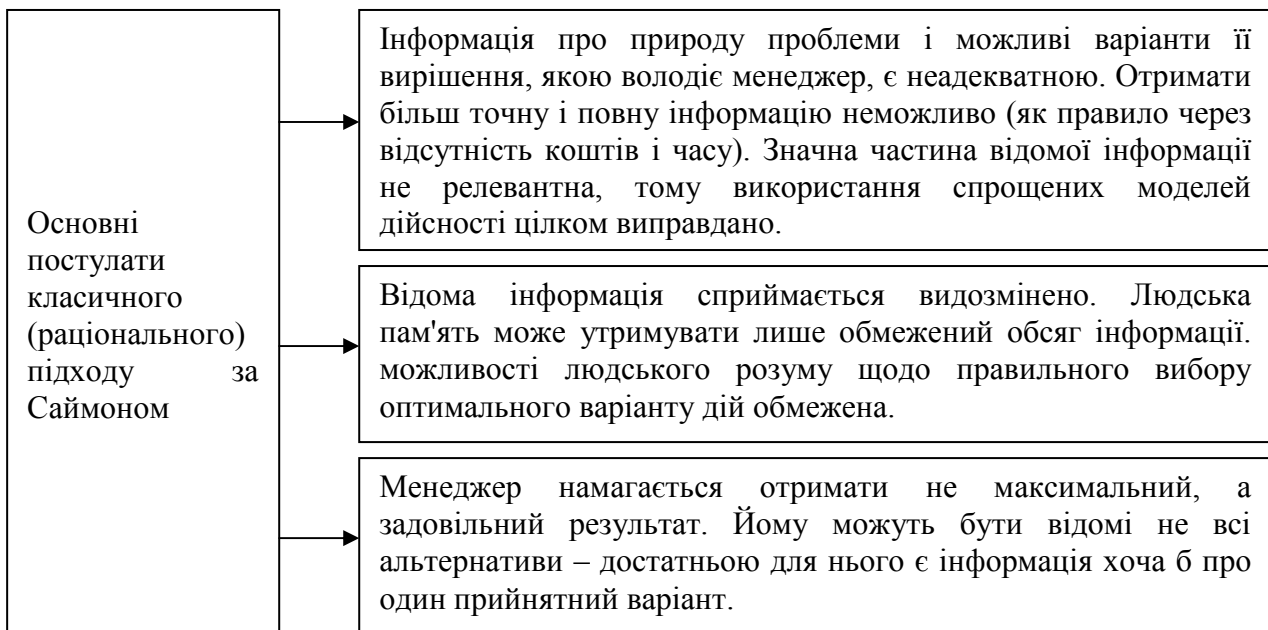


Рис. 12. Основні положення обмеженої раціональності

Згідно з цим принципом основна задача контролінгу - раціоналізація процесу прийняття управлінського рішення на основі використання методів прийняття рішень в умовах невизначеності. Головна відмінність цього підходу від попереднього полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, котрі характеризують допустимі варіанти.

Вибір критеріїв прийняття управлінських рішень залежить від моделі прийняття управлінських рішень в конкретній ситуації. Проте для будь-якої конфігурації визначальних факторів можна сформулювати вимоги, на які має орієнтуватися менеджер при розробці системи прийняття управлінських рішень.

Основні вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень: повна оцінка усіх економічних наслідків рішення, що приймається в короткому і довгому періодах, виходячи із цілей підприємства; відповідність системі

цілей підприємства; пристосованість до аналізу в умовах невизначеності; об'єктивність і доступність вихідних даних; універсальність; гнучкість.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
2. Дайте характеристику підходів до прийняття управлінських рішень.
3. Розкрийте фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
4. Окресліть основні вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
5. Охарактеризуйте критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою.
6. Наведіть критерії прийняття управлінських рішень „виробляти чи купувати”.
7. Визначте критерії прийняття рішень при ціноутворенні підприємства.
8. Розкрийте критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

### **Література:**

1. Анализ и обоснование хозяйственных решений / Б.И. Майданчик, М.Г. Карпушин, Л.Г. Любинецкий и др. – М.: ФиС, 1991. – 133 с.
2. Андрійчук В.Г., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998. – 313 с.
3. Бандурка А.М., Червяков И.М., Посылкина О.В. Финансово-экономический анализ. – Харьков: Изд-во Харьковского ун-та внутренних дел, 1999. – 394 с.
4. Бутинець Ф. Ф., Мних Є. В., Олійник О. В. Економічний аналіз. Практикум. Навч. посіб. для студентів вузів. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 416 с.
5. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 288с.
6. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
7. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. – Львів: Інтелект–Захід, 2003. – 351 с.
8. Макаровська Т., Бондар Н. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: МАУП, 2003. – 298 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.– М.: Дело. – 1992. – 187 с.
10. Мороз О.В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: Монографія / Вінниця: Універсум-Вінниця, 2003. – 177 с.
11. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО “Новое знание”, 1999. – 688 с.
12. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник для студ. вуз. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.
13. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2002. – 583 с.

## 7. ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ОКРЕМИХ ЗАДАЧ

### Задача 1

Загальна сума поточних зобов'язань торговельної фірми становить 140 тис. грн., сума грошових коштів на розрахунковому рахунку – 30 тис. грн. На скільки повинна збільшитись сума грошових коштів на розрахунковому рахунку фірми протягом наступного місяця, щоб досягти значення коефіцієнта абсолютної ліквідності на рівні 0,25 за умовою, що поточні зобов'язання зростуть на 10%?

#### Розв'язання:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{абсл} = \frac{Гк}{ПЗ},$$

де  $Гк$  – грошові кошти;  $ПЗ$  – поточні зобов'язання.

Для того, щоб коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходився на рівні 0,25, фірмі необхідно мати в розпорядженні  $0,25 \times 140 \times 1,1 = 38,5$  (тис. грн.).

**Висновок:** Для досягнення коефіцієнта абсолютної ліквідності, рівного 0,25, протягом наступного місяця сума грошових коштів фірми повинна збільшитись на 8,5 тис. грн. ( $38,5 - 30,0 = 8,5$ ).

### Задача 2

Обсяг товарної продукції у звітному році становив 10200 тис. грн., а витрати на 1 грн. цієї продукції – 0,91 грн. У плановому році передбачено збільшити обсяг виробництва продукції на 10%. Унаслідок запровадження нової техніки буде зекономлено 260 тис. грн. Умовно-постійні витрати у звітному році досягли 2500 тис. грн., а у зв'язку із зростанням обсягу вони збільшаться у плановому році на 4%. Необхідно визначити собівартість товарної продукції.

#### Розв'язання:

За таких вихідних умов розрахункові показники становитимуть:

1) плановий обсяг товарної продукції:

$$П_T = 10200 \times 1,1 = 11220 \text{ тис. грн.}$$

2) собівартість товарної продукції за рівнем витрат звітного року:

$$C_{ТПЗ} = 11220 \times 0,91 = 10210 \text{ тис. грн.}$$

3) відносна економія умовно-постійних витрат унаслідок зростання обсягу виробництва продукції:

$$\Delta C_{ВПВ} = 2500 \times \frac{4 - 10}{100} = -150 \text{ тис. грн.}$$

4) собівартість товарної продукції:

$$C_{ТП} = 10210 - (260 + 150) = 9800 \text{ тис. грн.}$$

**Висновок:** Таким чином, собівартість товарної продукції становить 9800 тис. грн.

### Задача 3

Менеджер виробничого підприємства вирішує питання про укладення довготермінової угоди з підприємством на продаж великої партії матеріалів. Йому на вибір пропонується два підприємства “А” і “Б”. За даними, наведеними з балансів підприємств “А” і “Б”, потрібно оцінити ступінь ризику неплатоспроможності, розрахувавши: а) коефіцієнт поточної ліквідності; б) коефіцієнт швидкої ліквідності; в) коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Надати рекомендації щодо вибору підприємства-партнера.

Баланс на 1.01.2010 р.

Назва статті	Значення, тис. грн.	
	А	Б
<b>Актив</b>		
Запаси матеріалів	3500	6500
Запаси готової продукції на складі	5020	3480
Дебіторська заборгованість	1980	5600
Готівка в касі	5	5
Грошові кошти на розрахунковому рахунку	1145	2875
<b>Пасив</b>		
Короткострокові кредити банків	5000	7000
Кредиторська заборгованість за товари	700	3000
Поточні зобов'язання за розрахунками	5500	4200

#### Розв'язання:

Розрахуємо коефіцієнти поточної ( $K_{пл}$ ), швидкої ( $K_{шл}$ ) і абсолютної ( $K_{абсл}$ ) ліквідності для обох підприємств:

Підприємство “А”:

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{пл} = \frac{3500 + 1980 + 5 + 1145}{5000 + 700 + 5500} = \frac{11645}{11200} = 1,04$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{шл} = \frac{11645 - (3500 + 5020)}{5000 + 700 + 5500} = 0,28$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{абсл} = \frac{5 + 1145}{5000 + 700 + 5500} = 0,1$$

Підприємство “Б”:

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{пл} = \frac{6500 + 3480 + 5600 + 5 + 2875}{7000 + 3000 + 4200} = \frac{18460}{14200} = 1,3$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{шл} = \frac{18460 - (6500 + 3480)}{7000 + 3000 + 4200} = \frac{8480}{14200} = 0,6$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{абсл} = \frac{5 + 2875}{7000 + 3000 + 4200} = 0,2$$

**Висновок:** Порівнюючи розраховані коефіцієнти, робимо висновок, що більший ступінь ризику неплатоспроможності має підприємство “А”, тому менеджеру виробничого підприємства доцільно для співпраці обрати підприємство “Б”.

#### Задача 4

Підприємство виготовляє і продає за рік продукції на 200 тис. грн. Витрати на її виготовлення і продаж становлять 180 тис. грн., у тому числі змінні витрати – 120 тис. грн., постійні – 60 тис. грн.

Потрібно обчислити коефіцієнт маржинального прибутку<sup>2</sup>, критичну програму виробництва, коефіцієнт безпеки виробництва.

#### Розв’язання:

Коефіцієнт маржинального прибутку:

$$K_m = \frac{200 - 120}{200} = 0,4$$

Критична програма виробництва (точка беззбитковості):

$$B_{кр} = 60 / 0,4 = 150 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт безпеки виробництва:

$$K_b = \frac{200 - 150}{200} = 0,25$$

**Висновок:** Показник  $K_b$  свідчить, що зменшення фактичного обсягу виробництва на 25% зрівняє його з критичною величиною і в цьому разі підприємство не матиме жодного зиску. Подальше зменшення обсягу виробництва призведе до прямих збитків.

#### Задача 5

При вкладенні капіталу в проект „А” зі 100 випадків прибуток у розмірі 3000 грн. було отримано в 26 випадках (ймовірність 0,26), прибуток в розмірі 2580 було отримано в 48 випадках (ймовірність 0,48), прибуток в розмірі 1790 грн. було отримано в 26 випадках (ймовірність 0,26). При вкладенні капіталу в проект „Б” зі 100 випадків прибуток у розмірі 3200 грн. було отримано в 20 випадках (ймовірність 0,2), прибуток в розмірі 2573 було отримано в 60 випадках (ймовірність 0,6), прибуток в розмірі 1500 грн. було отримано в 20 випадках (ймовірність 0,2). На підставі оцінки інвестиційного ризику потрібно обрати один проект з двох.

#### Розв’язання:

Для оцінки інвестиційного ризику за допомогою методів математичної статистики розрахунки оформимо в таблиці.

<sup>2</sup> Маржинальний прибуток характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності за винятком суми змінних витрат. Співвідношення між маржинальним прибутком і обсягом виробництва зручно аналізувати за допомогою відносного показника — коефіцієнта маржинального прибутку. Коефіцієнт маржинального прибутку показує частку маржинального прибутку у виручці від реалізації продукції.

Таблиця

Розподіл ймовірності очікуваних доходів за двома інвестиційними проектами

Можливі значення кон'юнктури інвестиційного ринку	Інвестиційний проект „А”			Інвестиційний проект „Б”		
	Розрахунковий дохід, грн.	Значення ймовірності	Сума очікуваних доходів, грн. (2×3)	Розрахунковий дохід, грн.	Значення ймовірності	Сума очікуваних доходів, грн. (2×3)
1	2	3	4	5	6	7
Висока	3000	0,26	780,0	3200	0,20	640,0
Середня	2580	0,48	1238,4	2573	0,60	1543,8
Низька	1790	0,26	465,4	1500	0,20	300
В цілому		1,0	2483,8		1,0	2483,8

Порівнюючи розраховані величини очікуваних середніх доходів по обом проектам, бачимо, що вони рівні між собою. Далі оцінку ризику продовжимо, спираючись на розрахунки середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації.

Середньоквадратичне відхилення характеризує середньо зважений (тобто найбільш імовірний) розмір відхилення окремих варіантів (можливих фінансових наслідків господарських операцій) від їх середнього значення.

$$\delta(A) = \sqrt{(3000 - 2483,8)^2 \times 0,26 + (2580 - 2483,8)^2 \times 0,48 + (1790 - 2483,8)^2 \times 0,26} = \pm 445,95 (\text{тис. грн.})$$

$$\delta(B) = \sqrt{(3200 - 2483,8)^2 \times 0,2 + (2573 - 2483,8)^2 \times 0,6 + (1500 - 2483,8)^2 \times 0,2} = \pm 548,58 (\text{тис. грн.})$$

Коефіцієнт варіації дозволяє визначити рівень ризику, якщо показники середніх сподіваних доходів відрізняються. Розрахунок коефіцієнта варіації (V) здійснюється як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення варіанта:

$$V(A) = \frac{\pm 445,95}{2483,8} \times 100\% = \pm 18\%$$

$$V(B) = \frac{\pm 548,58}{2483,8} \times 100\% = \pm 22\%$$

**Висновок:** Таким чином, менший ступінь економічного ризику спостерігається у проекті А. Доцільно прийняти рішення на користь саме цього проекту.

### Задача 6

За допомогою розрахунку коефіцієнту заборгованості потрібно оцінити ступінь ризику зниження фінансової стійкості торговельного підприємства та надати рекомендації щодо можливостей отримання додаткового банківського кредиту на підставі даних:

## Баланс на 1.01.2010 р.

Назва статті	Значення, тис. грн.	
	на початок року	на кінець року
<b>Актив</b>		
Необоротні активи	5000	6000
Оборотні активи	2000	3000
<b>Пасив</b>		
Короткострокова заборгованість	600	800
Довгострокова заборгованість	2400	2000

**Розв'язання:**

Коефіцієнт заборгованості показує співвідношення залучених і власних коштів підприємства. Оптимальне значення даного показника 0,3 – 0,5. Даний коефіцієнт використовується при оцінці ступеню ризику зниження фінансової стійкості підприємства. Ризик зниження фінансової стійкості зростає по мірі підвищення коефіцієнта заборгованості.

Розрахуємо коефіцієнт заборгованості на початок року:

$$Kзб = \frac{2400 + 600}{5000 + 2000} = 0,43 \quad \text{на кінець року: } Kзб = \frac{2000 + 800}{3000 + 6000} = 0,31$$

**Висновок:** Коефіцієнт заборгованості підприємства на початок року був відносно невисоким (0,43), однак на кінець року він знизився до 0,31. Рівень фінансової стійкості є досить високим, тобто підприємство фінансує свої господарські операції переважно за рахунок власних коштів. Ймовірність отримання додаткового банківського кредиту за таких умов є досить високою.

**Задача 7**

Середні залишки коробок для цукерок (тара, яка входить до ціни готової продукції) у звітному періоді склали 8 тис. грн., вартість запакованої продукції становила 45 тис. грн. в плановому періоді передбачається запакувати продукції на 55 тис. грн. Необхідно визначити потребу в оборотному капіталі для даного виду тари.

**Розв'язання:**

Визначаємо потребу в грошових коштах на тару на 1 грн. готової продукції:

$$8000 \div 45000 = 0,18 (\text{грн.})$$

Потім визначаємо потребу в оборотному капіталі на даний вид тари на весь обсяг готової продукції:

$$55 \times 0,18 = 9,9 (\text{тис. грн})$$

**Висновок:** Таким чином, потреба в оборотному капіталі на даний вид тари становить 9,9 тис. грн.



### Задача 8

Обчислити точку беззбитковості виробництва на промисловому підприємстві, використовуючи таку інформацію. Умовно-постійні витрати на випуск товарної продукції становлять 200 тис. грн.; ціна одиниці продукції - 100 грн.; умовно-змінні витрати на одиницю продукції - 30 грн.

#### Розв'язання:

Точку беззбитковості розраховуємо за формулою:

$$O = \frac{Bп}{Ц - Bз},$$

де  $O$  – точка беззбитковості, од.;

$Bп$  – умовно-постійні витрати на випуск товарної продукції, грн.;

$Ц$  – ціна одиниці продукції, грн.;

$Bз$  – умовно-змінні витрати на одиницю продукції, грн.

$$O = \frac{200000}{100 - 50} = 4000(\text{од.}),$$

**Висновок:** Таким чином, точка беззбитковості виробництва на промисловому підприємстві становить 4000 одиниць продукції.

### Задача 9

Завод безалкогольних напоїв відпускає оптовим покупцям воду в пластмасових пляшках ящиками. Покупці повертають ящики під час сезону в середньому через 10 днів. Щоденна потреба в ящиках – 900 шт., вартість одного ящика – 15 грн. Потрібно визначити потребу в оборотних коштах для даного виду тари під час літнього сезону з урахуванням того, що близько 5% ящиків псується або не повертаються.

#### Розв'язання:

Визначимо щоденну потребу в коштах:

$$900 \times 15 = 13\,500 \text{ грн.}$$

Розрахуємо потребу в оборотному капіталі для даного виду тари:

$$13\,500 \times 10 = 135\,000 \text{ грн.}$$

З урахуванням планового псування і втрат потреба в оборотному капіталі становить:

$$135\,000 \times 1,05 = 142\,000 \text{ грн.}$$

**Висновок:** для осінньо-зимового сезону норматив, скоріше за все, буде іншим: щоденна потреба в ящиках знижується, період їх обороту може збільшитись.

### Задача 10

Грошові кошти фірми протягом року складають 100000 грн. Відсоткова ставка по державних цінних паперах дорівнює 10%, а витрати, пов'язані з кожною реалізацією, складуть 30 грн. Звідси:

$$C = \sqrt{\frac{2 \cdot 100000 \cdot 30}{0,1}} = \sqrt{60000000} = 7746 \text{ грн.}$$

Середній розмір грошових коштів на поточному рахунку складає 3873 грн. Загальна кількість угод по трансформації цінних паперів в грошові кошти за рік складе:

$$100000:7746 = 13$$

**Висновок:** Таким чином, політика фірми по управлінню грошовими коштами і їх еквівалентами така: як тільки кошти на поточному рахунку закінчуються, фірма повинна продати частину цінних паперів приблизно на суму 7746 грн. Така операція буде виконуватися приблизно раз на тиждень. Максимальний розмір грошових коштів на поточному рахунку складе 7746 грн., середній 3873 грн.

### Задача 11

Наведені наступні дані про грошові потоки на підприємстві: Мінімальний запас грошових коштів — 6000 грн. Витрати по конвертації цінних паперів — 90 грн. Відсоткова ставка — 0,08% в день. Середнє квадратичне відхилення в день — 3000 грн.

За допомогою моделі Міллера-Орра визначте політику управління коштами на поточному рахунку.

**Розв'язання:**

$$S = 3 \cdot \sqrt[3]{\frac{3 \cdot F \cdot V}{4 \cdot r}} = 3 \cdot \sqrt[3]{\frac{3 \cdot 90 \cdot 9000000}{4 \cdot 0,0008}} = 27370 \text{ грн.}$$

$$Z_B = 6000 + 27370 = 33370 \text{ грн.}$$

$$T_{II} = 6000 + \frac{27370}{3} = 15123 \text{ грн.}$$

**Висновок:** Таким чином, залишок коштів на поточному рахунку повинен варіювати в межах від 6000 до 33370 грн.; при виході за межі інтервалу необхідно відновити кошти на поточному рахунку в розмірі 15123 грн.

## 8. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студента передбачає написання реферату за темами дисципліни і розв'язання задач. Робота над рефератом ставить за мету отримання навичок науково-дослідницької роботи, в процесі якої студент має навчитись самостійно працювати з економічною літературою, науковими публікаціями вітчизняних та зарубіжних вчених, використовувати законодавчо-правову базу, аналізувати статистичні та фактичні дані, узагальнювати отриману інформацію та логічно викладати свої думки з приводу того чи іншого питання.

Структура реферату має включати:

– вступ, у якому автор має розкрити актуальність обраної теми та

основні завдання дослідження;

- основну частину, яка складається з трьох-чотирьох розділів;
- висновки, що містять стисло викладення основних результатів роботи;

- список використаної літератури, у тому числі законодавчих та нормативних актів (перелік джерел надається в алфавітному порядку у відповідності з правилами бібліографічного оформлення).

Зауважимо, що реферат виконується студентом самостійно. Обсяг реферату визначено в межах 8-10 сторінок друкованого тексту з міжрядковим інтервалом 1,5; шрифт Times New Roman (Times New Roman Cyr) № 14 на аркушах паперу формату А4 (210×297 мм) з одного боку аркуша. На сторінках залишаються поля таких розмірів: ліве – 30 мм, праве – 10 мм, верхнє та нижнє – 20 мм.

Виступаючи з рефератом на семінарському занятті, студент має стисло обґрунтувати актуальність обраної теми, викласти суть питання, зосередити увагу на дискусійних та проблемних аспектах, висловити власне бачення можливостей розв'язання тих чи інших проблем. При цьому необхідно вільно володіти матеріалом і бути готовим надати повну та ґрунтовну відповідь на запитання викладача та студентів групи.

При умові досконалого володіння матеріалом, повного розкриття теми реферату, вірної відповіді на 1-2 питання викладача та студентів групи студент отримує 5 балів. У разі переважно повного розкриття теми реферату, не досить вільного володіння матеріалом та вірних відповідей на 1-2 питання студент отримує 4 бали. Якщо студент переважно повністю розкрив тему реферату, але володіє матеріалом посередньо, дає неповні відповіді на питання, він отримує 3 бали. У випадку, коли студент без поважних причин не підготував реферат, він отримує нуль балів.

*Розв'язання задач* ставить за мету закріплення набутих теоретичних знань на практиці. За умови безпомилкового вирішення задачі з наявним поясненням ходу розв'язання і розгорнутого висновку студент отримує 5 балів, при наявності однієї-двох дрібних помилок, допущених при розв'язанні – 4 бали; при наявності однієї-двох дрібних помилок і відсутності розгорнутого висновку – 3 бали; при наявності грубих помилок в розрахунках або неправильно обраного підходу до розв'язання – 0 балів.

### **Тематика рефератів:**

1. Адміністративний контролінг як спосіб охорони суб'єктів права власності.

2. Бюджетування як інструмент координації в системі оперативного контролінгу.

3. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу.

4. Використання інструментів контролінгу в стратегічному управлінні промисловим підприємством.
5. Використання контролінгу в системі управління підприємством.
6. Внутрішній аудит і контролінг ризиків у системі ризик-менеджменту.
7. Деякі аспекти впровадження контролінгу в управління торговельними мережами.
8. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняними підприємствами.
9. Контролінг витрат на якість продукції.
10. Контролінг інформаційної системи управління нематеріальними активами підприємства.
11. Контролінг як засіб попередження банкрутства підприємства.
12. Контролінг як інструмент подолання негативних проявів глобалізації в торговельному бізнесі.
13. Контролінг як інструмент профілактики кризи на промисловому підприємстві.
14. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємств.
15. Концепції та застосування управлінського обліку і контролінгу.
16. Методичні аспекти оцінки управлінських рішень у контролінгу.
17. Необхідність запровадження контролінгу в банківській системі.
18. Обґрунтування зміни контролю на контролінг в системі управління промисловими підприємствами.
19. Обліково-аналітичне забезпечення функціональності контролінгу.
20. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах.
21. Організаційно-інформаційне забезпечення фінансового контролінгу системи управління оборотним капіталом.
22. Основні етапи впровадження контролінгу в управління торговими мережами.
23. Оцінка ефективності проекту впровадження автоматизованої системи контролінгу.
24. Підвищення ефективності регіонального управління на основі соціального контролінгу.
25. Поняття „контролінг” та „управлінський облік” у теорії і практиці.
26. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу.
27. Практичні аспекти застосування контролінгу в системі управління фінансами.
28. Практичні рекомендації щодо імплементації та контролінгу результатів прогнозування та бюджетування грошових потоків.
29. Проблеми використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю.
30. Роль контроллера в управлінській діяльності.
31. Система збалансованих показників як основа прийняття контролінгових рішень.

32. Сучасні концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів.
33. Трансферне ціноутворення як інструмент контролінгу.
34. Фактичні та концептуальні принципи здійснення контролінгу.
35. Фактори, що впливають на формування системи контролінгу на підприємстві.
36. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління.
37. Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств.
38. Адаптаційні можливості застосування контролінгу на вітчизняних підприємствах.
39. Контролінг як засіб ранньої діагностики банкрутства підприємства.
40. Управління економічними ризиками підприємства в системі контролінгу.

### **Задачі для самостійного розв'язання:**

#### **Задача 1**

Обчислити точку беззбитковості виробництва на промисловому підприємстві, використовуючи таку інформацію. Виробнича потужність підприємства, яке виробляє один вид продукції, становить 65 тис. од. на рік, а надходження від реалізації виробів – 260 тис. грн. Постійні витрати на виробництво складають 90 тис. грн., змінні витрати – 136 тис. грн.

#### **Задача 2**

Загальна сума поточних зобов'язань торговельної фірми становить 210 тис. грн., сума грошових коштів на розрахунковому рахунку – 55 тис. грн. На скільки повинна збільшитись сума грошових коштів на розрахунковому рахунку фірми протягом наступного місяця, щоб досягти значення коефіцієнта абсолютної ліквідності на рівні 0,25 за умовою, що поточні зобов'язання зменшаться на 10%?

#### **Задача 3**

Наведені наступні дані про грошові потоки на підприємстві: Мінімальний запас грошових коштів - 7800 грн. Витрати по конвертації цінних паперів - 110 грн. Відсоткова ставка - 0,1% в день. Середнє квадратичне відхилення в день - 4000 грн.

За допомогою моделі Міллера-Орра визначте політику управління коштами на поточному рахунку.

#### **Задача 4**

Завод по виробництву соків відпускає оптовим покупцям сік в пластмасових пляшках ящиками. Покупці повертають ящики під час сезону в середньому через 12 днів. Щоденна потреба в ящиках – 1100 шт., вартість

одного ящика – 22 грн. Потрібно визначити потребу в оборотних коштах для даного виду тари під час літнього сезону з урахуванням того, що близько 4% ящиків псується або не повертаються.

### **Задача 5**

На малому підприємстві витрати на оренду приміщень та їх утримання становлять 4000 тис. грн. на рік, а витрати на управління, інженерне і виробничо-господарське обслуговування та амортизаційні відрахування – 3000 тис. грн. Змінні витрати на один виріб складають 200 грн., його продажна ціна – 300 грн.

Визначити мінімальний обсяг випуску продукції на рік, який забезпечує беззбитковість виробництва.

### **Задача 6**

Завод започаткував виробництво холодильників. Валові витрати на виробництво (собівартість) одного холодильника складають (складає) 2340 грн. Частка постійних витрат у валових витратах дорівнює 15%. Продажна ціна холодильника становить 3200 грн., а річна програма випуску нових холодильників – 320 000 шт.

Визначити критичний обсяг виготовлення холодильників, перевищення якого починає забезпечувати прибутковість нового виробництва.

### **Задача 7**

Підприємство виготовило і реалізувало в базовому році 2000 шт. виробів одного виду. Ціна реалізації одиниці виробу становить 30 грн., а повна собівартість його виробництва та продажу – 28 грн. Співвідношення змінних і постійних витрат на виробництво продукції дорівнює 60 і 40 %.

Дослідження ринку показали, що якщо знизити ціну одного виробу на 1 грн., тобто з 30 до 29 грн., то обсяг продажу продукції може бути збільшений на 10%. Виробничі потужності підприємства уможливають відповідне збільшення обсягу виробництва продукції.

Обґрунтувати рішення щодо доцільності зниження продажної ціни виготовлюваного виробу.

### **Задача 8**

Виробниче підприємство реалізувало 200 тис. одиниць продукції за продажною ціною 48 грн. за одиницю. Валові витрати на виробництво (собівартість) одиниці виробленої продукції становили 40 грн.

Розрахувати загальну суму одержаного підприємством прибутку і рівень рентабельності виготовлюваної продукції.

### **Задача 9**

Поточні активи підприємства на кінець звітного періоду становили 43945000 грн., а короткотермінові зобов'язання – 31416000 грн.

Розрахувати:

1) коефіцієнт поточної ліквідності активів підприємства на кінець звітного року;

2) суму нерозподіленого прибутку задля гарантованого досягнення підприємством нормативного значення коефіцієнта поточної ліквідності, що дорівнює 2, за умови незмінності суми термінових зобов'язань.

### **Задача 10**

На машинобудівному підприємстві запускається в серійне виробництво нова машина, відпускна ціна якої становить 8500 грн. Конструкція і технологія виготовлення машини добре відпрацьовані. Внаслідок цього прямі витрати на її виробництво стабілізувалися і досягли 7925 грн. у розрахунку на одну машину, а умовно-постійні витрати на виготовлення нових машин становлять 360000 грн. Визначити, починаючи з якого обсягу річного випуску виробництво нової машини стане прибутковим.

### **Задача 11**

Підприємство виготовляє і продає за рік продукції на 200 тис. грн. Витрати на її виготовлення і продаж становлять 180 тис. грн., у тому числі змінні витрати – 120 тис. грн., постійні – 60 тис. грн.

Потрібно обчислити коефіцієнт маржинального прибутку, критичну програму виробництва, коефіцієнт безпеки виробництва.

### **Задача 12**

Обчислити точку беззбитковості виробництва на промисловому підприємстві, використовуючи таку інформацію. Умовно-постійні витрати на випуск товарної продукції становлять 235 тис. грн.; ціна одиниці продукції - 271 грн.; умовно-змінні витрати становлять 9750 грн. Обсяг виробництва продукції – 65 000 одиниць.

### **Задача 13**

Виробниче підприємство реалізувало 320 тис. одиниць продукції за продажною ціною 136 грн. за одиницю. Валові витрати на виробництво (собівартість) одиниці виробів становили 108 грн.

Розрахувати загальну суму одержаного підприємством прибутку і рівень рентабельності виготовлюваної продукції.

### **Задача 14**

Менеджер виробничого підприємства вирішує питання про укладення довготермінової угоди з підприємством на продаж великої партії товару. Йому на вибір пропонується два підприємства “А” і “Б”. За даними, наведеними з балансів підприємств “А” і “Б”, потрібно оцінити ступінь їх ліквідності, розрахувавши: а) коефіцієнт поточної ліквідності; б) коефіцієнт швидкої ліквідності; в) коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Надати рекомендації щодо вибору підприємства-партнера.

## Баланс на 1.01.2010 р.

Назва статті	Значення, тис. грн.	
	А	Б
<b>Актив</b>		
Необоротні засоби	30 000	31 000
Запаси матеріалів	8850	10900
Дебіторська заборгованість	2000	1600
Готівка в касі	10	10
Грошові кошти на розрахунковому рахунку	2300	1870
<b>Пасив</b>		
Кредиторська заборгованість за товари	7700	7300
Поточні зобов'язання за розрахунками	9000	10000

**Задача 15**

У базисному періоді обсяг реалізованої продукції підприємства становив 100 тис. грн. У розрахунку на кожну гривню валових витрат на виробництво продукції було одержано 0,25 грн. прибутку.

Необхідно визначити на скільки відсоткових пунктів необхідно збільшити рівень рентабельності продукції в наступному за базисним році, щоб за незмінних цін забезпечити приріст прибутку на суму 50 тис. грн.

**Задача 16**

Підприємство, інвестуючи кошти в новий проект, здійснює прогноз можливих значень збитків та відповідних значень ймовірності (див. табл).

Оцінка можливого результату	Прогнозовані збитки, тис. гривень	Значення ймовірності
Песимістична	35	0,25
Стримана	15	0,5
Оптимістична	-42	0,25

Визначити сподівану величину збитків.

**Задача 17**

Підприємство розглядає можливість інвестування капіталу в проект, що за 5 років генерує такі грошові потоки (тис. грн.):

1-й рік – 200

2-й рік – 230

3-й рік – 280

4-й рік – 340

5-й рік – 460

Підприємство, орієнтуючись на середньоринкову ставку доходності, прагне мати щорічно 25% на вкладений капітал. Сума початкової інвестиції – 670 тис. грн. Потрібно обґрунтувати доцільність вкладення грошей у даний проект.



## 9. ТЕСТИ

### Контрольний тест до модуля 1:

1. Системі контролінгу притаманні такі функції:

- а) урахування;
- б) планування;
- в) контролю;
- г) інформаційно-аналітичного забезпечення;
- д) селективного відбору ресурсів.

2. Характеристиками стратегічного контролінгу є:

- а) орієнтація на внутрішнє середовище підприємства;
- б) орієнтація на зовнішнє середовище підприємства;
- в) забезпечення ліквідності підприємства;
- г) забезпечення прибутковості підприємства;
- д) забезпечення виживання підприємства.

3. Характеристиками оперативного контролінгу є:

- а) орієнтація на внутрішнє середовище підприємства;
- б) орієнтація на зовнішнє середовище підприємства;
- в) забезпечення ліквідності підприємства;
- г) забезпечення прибутковості підприємства;
- д) проведення антикризової політики підприємства.

4. *Витрати минулих періодів, які не є істотними для прийняття управлінських рішень – це:*

- а) безповоротні витрати;
- б) альтернативні витрати;
- в) релевантні витрати
- г) постійні;
- д) змінні.

5. *Призначення класифікації витрат на виробництво за економічними елементами витрат:*

- а) розрахунок собівартості одиниці конкретного виду продукції;
- б) підстава для складання кошторису витрат на виробництво;
- в) розрахунок витрат на матеріали;
- г) визначення витрат на заробітну плату;
- д) установлення ціни виробу.

6. *Витрати, які змінюються прямо пропорційно зміні обсягу випуску (наприклад, витрати на основні матеріали) – це:*

- а) постійні витрати;
- б) змінні витрати;

- в) змішані витрати;
- г) непостійні витрати;
- д) незмінні витрати.

7. Орендна плата, страхування, витрати на утримання їдальні, витрати на переналагодження устаткування, витрати на проведення технічного огляду встаткування – це витрати:

- а) постійні;
- б) змінні;
- в) змішані;
- г) непостійні витрати;
- д) незмінні витрати.

8. За ступенем регулювання матеріальні ресурси є:

- а) повністю регульованими;
- б) частково регульованими;
- в) слабо регульованими;
- г) нерегульованими;
- д) регульованими.

9. За ступенем регулювання витрати на маркетинг та рекламу є:

- а) повністю регульованими;
- б) частково регульованими;
- в) слабо регульованими.
- г) нерегульованими;
- д) регульованими.

10. Сегмент усередині підприємства, який очолює відповідальна особа, що приймає рішення – це:

- а) центр витрат;
- б) центр відповідальності;
- в) центр виручки від реалізації;
- г) центр прибутку;
- д) навчально-виробничий центр.

### **Контрольний тест до модуля 2:**

1. Контролінг інвестиційних проектів орієнтований на досягнення:

- а) оперативних цілей підприємства;
- б) стратегічних цілей підприємства.
- в) антикризових цілей підприємства;
- г) ризикових цілей підприємства;
- д) виробничих цілей підприємства.

2. Простота розрахунку, простота для розуміння й традиції застосування, а також доступність вихідної інформації – це переваги:

- а) критерію окупності;
- б) критерію рентабельності;
- в) критерію чистої приведеної вартості;
- г) методу дисконтування грошових потоків;
- д) критерію прибутковості.

3. Методика формування інвестиційних портфелів, яка полягає в тому, що якщо капітал можна залучити й інвестувати під ту саму ставку відсотка, то варто схвалювати всі інвестиційні проекти, чиста наведена вартість яких позитивна – це:

- а) класичний підхід;
- б) подвійний бюджет;
- в) формування інвестиційного портфеля для прийняття в умовах обмеженості фінансових ресурсів;
- г) простий бюджет;
- д) неокласичний підхід.

4. Коефіцієнт ліквідності, при розрахунку якого виключається найменш ліквідна частина поточних активів – запаси, називається:

- а) коефіцієнт поточної ліквідності;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- г) коефіцієнт неабсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт прогнозної ліквідності.

5. Коефіцієнт ліквідності, оптимальне значення якого 1,5 – 2, називається:

- а) коефіцієнт поточної ліквідності;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності.
- г) коефіцієнт неабсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт прогнозної ліквідності.

6. Показник фінансової стійкості, який характеризує питому вагу власних коштів у їх загальній вартості – це:

- а) коефіцієнт незалежності (автономії);
- б) коефіцієнт маневрування (мобільності);
- в) коефіцієнт заборгованості;
- г) коефіцієнт залежності;
- д) коефіцієнт немобільності.

7. Величина оборотних активів підприємства складає 9000 грн., термінові зобов'язання підприємства 4500 грн. Чому дорівнює коефіцієнт поточної ліквідності підприємства?

- а) 2,0
- б) 0,5
- в) 4500
- г) 13500
- д) 9000

8. Джерелом інформації для розрахунку коефіцієнтів ліквідності є:

- а) баланс підприємства;
- б) звіт про рух грошових коштів;
- в) звіт про фінансові результати;
- г) звіт з праці;
- д) всі відповіді вірні.

9. Вартість необоротних активів підприємства – 40 тис. грн., вартість оборотних активів – 20 тис. грн. Короткострокова заборгованість становить 6 тис. грн., довгострокова – 24 тис. грн. Чому дорівнює коефіцієнт заборгованості підприємства?

- а) 2,0
- б) 0,5
- в) 90 тис. грн.
- г) 0,27
- д) 30 тис. грн.

10. Метод управління ризиком в системі контролінгу, який передбачає впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію збитків у разі виникнення ризикових подій відноситься до групи:

- а) економічних методів управління ризиком;
- б) організаційних методів управління ризиком;
- в) зовнішніх методів управління ризиком;
- г) паралельних методів управління ризиком;
- д) складних методів управління ризиком.

### **Контрольний тест до модуля 3:**

1. Інвестиційний проект – це:

- а) це довгострокове вкладення грошових та інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди;
- б) це короткострокове вкладення грошових та інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди;
- в) це довгострокове/короткострокове вкладення грошових і інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди;
- г) це довгострокове вкладення грошових ресурсів;

д) всі відповіді вірні.

2. *Особливістю контролінгу інвестиційних проектів є:*

- а) орієнтація на досягнення не оперативних цілей;
- б) здійснення його за інвестиційними проектами;
- в) всі відповіді вірні
- г) орієнтація на досягнення оперативних цілей;
- д) орієнтація на досягнення стратегічних цілей.

3. *Традиційні критерії оцінки інвестиційних проектів – це:*

- а) окупність і рентабельність;
- б) приведена окупність;
- в) внутрішня норма рентабельності
- г) приведена окупність і приведена рентабельність;
- д) всі відповіді вірні.

4. *Критерії оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків – це:*

- а) приведена окупність;
- б) внутрішня норма рентабельності;
- в) всі відповіді вірні;
- г) критерій чистого приведенного доходу;
- д) дисконтний множник.

5. *Окупність капіталовкладень – це:*

- а) проект інвестування грошових коштів підприємства;
- б) сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат;
- в) період повернення капітальних вкладень у вигляді прибутку;
- г) сума приведених вартостей всіх грошових доходів;
- д) дисконтний множник.

6. *Чиста приведена вартість – це:*

- а) період повернення капітальних вкладень у вигляді прибутку;
- б) процедура визначення сьогоденної вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням чинника часу;
- в) сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат;
- г) сума приведених вартостей всіх грошових доходів;
- д) дисконтний множник.

7. *Внутрішня норма рентабельності – це:*

- а) сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат;
- б) темп зростання інвестованого капіталу;
- в) ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість інвестицій дорівнює нулю;

г) ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість інвестицій дорівнює одиниці;

д) темп зростання інвестованого капіталу в усі проекти підприємства.

*8. Індекс прибутковості показує:*

а) яку економічну вигоду принесе інвестиційний проект на кожну витрачену гривню;

б) період, коли проект принесе економічну вигоду;

в) в який момент часу чиста приведена вартість інвестицій стане рівна нулю;

*9. Термін приведеної окупності – це:*

а) економічна вигода, яку принесе інвестиційний проект на кожну гривню, яку затрачують;

б) період, коли проект принесе економічну вигоду;

в) момент часу, в який чиста приведена вартість інвестицій стане дорівнювати нулю;

г) момент часу, в який чиста приведена вартість інвестицій стане дорівнювати одиниці;

д) момент часу, в який чистий приведений дохід інвестицій стане дорівнювати нулю.

*10. Ануїтет – це:*

а) період, коли проект принесе економічну вигоду;

б) момент часу, в який чиста приведена вартість інвестицій стане дорівнювати нулю;

в) послідовність однакових грошових потоків, що регулярно повторюються;

г) послідовність однакових грошових потоків, що регулярно повторюються;

д) послідовність однакових грошових потоків, що регулярно повторюються.

### **Підсумковий тест:**

*1. До витрат на управління та організацію виробництва в собівартості продукції відносять витрати:*

а) прямі;

б) непрямі;

в) змінні;

г) постійні;

д) по обслуговуванню устаткування.

*2. Цехова собівартість продукції містить у собі витрати:*

- а) цеху на виконання технологічних операцій;
- б) підприємства на виробництво даного виду продукції;
- в) цеху на керування виробництвом;
- г) цеху на виконання технологічних операцій і управління цехом;
- д) цеху на управління виробництвом і виконання технологічних операцій.

*3. Виробнича собівартість продукції включає витрати:*

- а) цеху на виробництво даного виду продукції;
- б) цехову собівартість і загальнозаводські витрати;
- в) на виробництво і збут продукції;
- г) на технологічну собівартість;
- д) на комерційну собівартість.

*4. Комерційна собівартість продукції включає витрати:*

- а) на виробництво і збут продукції (комерційні витрати);
- б) цехову собівартість;
- в) виробничу собівартість;
- г) підприємства на основні й допоміжні матеріали;
- д) підприємства на управління виробництвом.

*5. На зниження собівартості продукції впливають внутрішньовиробничі техніко-економічні фактори:*

- а) поліпшення використання природних ресурсів;
- б) підвищення технічного рівня виробництва;
- в) поліпшення структури виробленої продукції;
- г) зміна складу і якості природної сировини;
- д) зміна розміщення виробництва.

*6. До змінних витрат відносяться:*

- а) матеріальні витрати;
- б) витрати по реалізації продукції;
- в) амортизаційні відрахування;
- г) заробітна плата виробничого персоналу;
- д) адміністративні й управлінські витрати.

*7. За ступенем регулювання витрати на рекламну кампанію є:*

- а) повністю регульованими;
- б) частково регульованими;
- в) слабо регульованими.
- г) нерегульованими;
- д) регульованими.

*8. Методика формування інвестиційних портфелів, яка полягає в тому, що якщо капітал можна залучити й інвестувати під ту саму ставку*

*відсотка, то варто схвалювати всі інвестиційні проекти, чиста наведена вартість яких позитивна – це:*

- а) класичний підхід;
- б) подвійний бюджет;
- в) формування інвестиційного портфеля для прийняття в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

*9. Коефіцієнт ліквідності, при розрахунку якого виключається найменш ліквідна частина поточних активів – запаси, називається:*

- а) коефіцієнт поточної ліквідності;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності.
- г) коефіцієнт неабсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт прогнозованої ліквідності.

*10. Коефіцієнт ліквідності, оптимальне значення якого 0,5-1,0, має назву:*

- а) коефіцієнт поточної ліквідності;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності.
- г) коефіцієнт неабсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт прогнозованої ліквідності.

*11. Показник фінансової стійкості, який характеризує питому вагу власних коштів у їх загальній вартості – це:*

- а) коефіцієнт незалежності (автономії);
- б) коефіцієнт маневрування (мобільності);
- в) коефіцієнт заборгованості;
- г) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт прогнозованої ліквідності.

*12. Величина оборотних активів підприємства складає 7800 грн., термінові зобов'язання підприємства 2600 грн. Чому дорівнює коефіцієнт поточної ліквідності підприємства?*

- а) 3,0
- б) 0,3
- в) 5200
- г) 0,67
- д) 10400

*13. Джерелом інформації для розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості є:*

- а) баланс підприємства;
- б) звіт про рух грошових коштів;
- в) звіт про фінансові результати;



- г) звіт про працю;
- д) звіт про витрати на виробництво.

14. Вартість необоротних активів підприємства – 50 тис. грн., вартість оборотних активів – 30 тис. грн. Короткострокова заборгованість становить 10 тис. грн., довгострокова – 40 тис. грн. Чому дорівнює коефіцієнт заборгованості підприємства?

- а) 2,0
- б) 0,5
- в) 0,6
- г) 0,3
- д) 0,2

15. Метод управління ризиком в системі контролінгу, який передбачає розподіл капіталу між різними напрямками діяльності підприємства, які безпосередньо між собою не пов'язані, відноситься до групи:

- а) економічних методів управління ризиком;
- б) організаційних методів управління ризиком;
- в) зовнішніх методів управління ризиком;
- г) методів уникнення ризику;
- д) методів зовнішнього страхування.

## **10. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ З КУРСУ „КОНТРОЛІНГ”**

1. Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві.
2. Основна мета, функції, передумови виникнення контролінгу.
3. Основні концепції контролінгу.
4. Роль контролінгу в управлінському процесі.
5. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством.
6. Види контролінгу.
7. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
8. Класифікація витрат.
9. Фінансова діяльність підприємства як основний об'єкт контролінгу.
10. Собівартість продукції та її види.
11. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація.
12. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій.
13. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу.
14. Завдання управлінського обліку.
15. Характеристика основних методів управлінського обліку.

16. Облік за фактичною собівартістю.
17. Облік за нормативною собівартістю.
18. Оцінка методів управлінського обліку витрат для вирішення завдань контролінгу.
19. Планування, його цілі, принципи, види та методи.
20. Поняття про бюджет. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу.
21. Система бюджетів на підприємствах, їх зміст та взаємозв'язок.
22. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
23. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.
24. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.
25. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень.
26. Методи оперативного контролінгу.
27. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску.
28. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових.
29. Класифікація відхилень.
30. Модель „витрати–обсяг–прибуток”.
31. Методика проведення аналізу беззбитковості в системі контролінгу.
32. Маржинальний прибуток.
33. Ефект операційного левериджу.
34. Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
35. Методи стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
36. Методи оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
37. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
38. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.
39. Визначення структури контролінгу.
40. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу.
41. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
42. Структура і склад служби контролінгу.
43. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.
44. Можливі варіанти впровадження контролінгу.
45. Класифікація управлінських рішень.
46. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.
47. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
48. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
49. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою.
50. Критерії прийняття управлінських рішень „виробляти чи купувати”.
51. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні підприємства.
52. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

## 11. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

а) поточний контроль.

Вид навчальної діяльності, що підлягає контролю	Об'єкт контролю	Кількість балів	Ознака
лекція	студент, його присутність на занятті	0 1	студент відсутній студент присутній
	конспект лекцій	0 1	конспекту немає за кожну лекцію
семінарське заняття	виконання практичних завдань, участь у дискусії, розв'язання проблемних ситуацій	0	студент до заняття не готовий
		3	студент частково володіє матеріалом, демонструє поверхневі знання
		4	студент володіє матеріалом, але при викладі допускає неточності, незначні помилки
5	студент вільно, на високому рівні володіє матеріалом, відмінно відповідає на додаткові питання		
підготовка доповідей	виконане самостійно завдання	0	завдання не виконано
		3	завдання виконано
		4	завдання виконано, продемонстровано знання його змісту
		5	завдання виконано високоякісно, творчо, з використанням практичних матеріалів підприємств, залученням даних статистики
тест поточного контролю	результат тестування	1	кожна правильна відповідь
тест модульного контролю	результат тестування	1	кожна правильна відповідь

б) сумарна оцінка результатів модульного контролю.

Бали, нараховані за той чи інший вид навчальної діяльності, яка стосується вивчення кожним студентом певного модуля, додаються.

Результат співвідноситься з максимально можливою кількістю балів, яку могли отримати студенти, повноцінно і якісно здійснюючи всі види навчальної діяльності, передбачені поточним контролем для даного модуля: максимально можлива кількість балів (М) приймається за 100 відсотків, фактична кількість балів (Ф) перераховується до її відсоткового еквіваленту (Х) за принципом пропорції:

$$M - 100\%$$

$$Ф - X\%$$

Отже, кількість “зароблених” балів розраховується за формулою:

$$X = \Phi \times 100 / M$$

в) прийняття рішення стосовно оцінювання досягнень студента при вивченні ним певного модуля.

Отримана модульно-рейтингова оцінка навчальної діяльності (X) співставляється з певними значеннями наступної уніфікованої шкали:

#### Уніфікована шкала оцінювання знань студентів

За шкалою ECTS	За 100-% шкалою	За традиційною національною шкалою
<b>A</b>	90-100	відмінно
<b>BC</b>	75-89	добре
<b>DE</b>	60-74	задовільно
<b>FX</b>	1-59	Незадовільно з можливістю повторного складання

Оцінки знань  $X_1, X_2, X_3$ , отримані для кожного модуля, “усереднюються” – визначається їх середнє значення  $C_{\text{сер}}$ . Отримане значення  $C_{\text{сер}}$  вважається рейтинговою оцінкою навчальної діяльності студента впродовж семестру.

Далі рейтингова оцінка навчальної діяльності студента впродовж семестру  $C_{\text{сер}}$  співставляється з певними значеннями 100-відсоткової шкали, а саме – зі значеннями 35%, 60%, 75%, 90%.

Залежно від ситуації, стосовно оцінювання знань студента викладачем приймається рішення:

Ситуація	Рішення
$C_{\text{сер}} < 35$	вивчити модулі за семестр <b>повторно (до іспиту не допускається)</b>
$35 < C_{\text{сер}} < 60$	виконати підсумково-семестрове атестаційне завдання <b>(скласти іспит)</b>
$60 < C_{\text{сер}} < 75$	можна отримати оцінку „задовільно” без виконання підсумково-семестрового атестаційного завдання <b>(без іспиту)</b>
$75 < C_{\text{сер}} < 90$	можна отримати оцінку „добре” без виконання підсумково-семестрового атестаційного завдання <b>(без іспиту)</b>
$C_{\text{сер}} > 90$	можна отримати оцінку „відмінно” без виконання підсумково-семестрового атестаційного завдання <b>(без іспиту)</b>

г) формування остаточного результату щодо оцінки навчальної діяльності студента впродовж семестру.

Остаточним по завершенню семестру вважається:

– значення  $C_{\text{сер}}$ , яке відповідає оцінкам “задовільно”, “добре”, “відмінно”, при якому студент не виявив бажання здавати іспит для підвищення оцінки (або не прийшов на іспит);

– результат іспиту в тому разі, якщо він перевищує значення  $C_{\text{сер}}$  (у іншому випадку остаточним залишиться значення  $C_{\text{сер}}$ ).

На іспиті оцінка виставляється у вимірах національної шкали і шкали ECTS.

## 12. РЕКОМЕНДОВАНА ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЛІТЕРАТУРА

1. Бутинець Ф.Ф., Мних Є. В., Олійник О. В. Економічний аналіз. Практикум. Навчальний посібник для студентів вузів. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 416 с.
2. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.
3. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – ТОВ “Борисфен-М”, 1996. – 336 с.
4. Голов С. Управленческий бухгалтерский учет. – К.: Скарби, 1998. – 242 с.
5. Гулін Д.В., Максименко О.Л. Система контролінгу на промисловому підприємстві // Маркетинг в Україні. – 2000. – № 4. – С. 20 – 24.
6. Гуляєва Н.М., Верещагін В.В. Моделі і методи розрахунків в інвестиційному контролінгу на торговельних підприємствах // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2 – 3. – С. 39 – 42.
7. Дайле А. Практика контролінга: Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001.
8. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 773 с.
9. Слейко Я.І., Кандиба О.М., Лапішко М.Л., Смовженко Т.С. Основи фінансового аналізу. – Львів: Львівський банківський інститут Національного банку України, 2000. – 141 с.
10. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч. посібник – К.: Знання-Прес, 2000. – 207 с.
11. Килимнюк В., Килимнюк П. Контролінг на підприємстві на прикладі ВАТ „Вінницяоблпаливо” // Економіст. – 2006. – № 3. – С. 48 – 51.
12. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2000. – 512 с.
13. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
14. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., стер. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 378 с.
15. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. – Львів: Інтеллект-Захід, 2003. – 351 с.
16. Кушнір І.М., Адноралова Т.А. Сутність і необхідність запровадження контролінгу в банківській системі (на прикладі ЗАТ „ПУМБ”) // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 8. – С. 143 – 149.
17. Лев Т.А. Контролінг в фінансовому менеджменті вищого навчального закладу. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999.
18. Майер Э., Манн Р. Контроллинг для начинающих: Пер с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и предисл. В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.

19. Марченко Д.М., Яровенко Г.М. Удосконалення організації внутрішнього фінансового контролю підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 12. – С. 163 – 171.
20. Мороз О.В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: Монографія / Вінниця: Універсум-Вінниця, 2003. – 177 с.
21. Морозов Д.М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 11. – С. 136 – 148.
22. Нікбахт Е., Гропеллі А. Фінанси. – К.: Основи, 1993. – 383 с.
23. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: „Магнолія-2006”, 2007. – 190 с.
24. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Вікар, 2002. – 175 с.
25. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
26. Ру Домінік, Сульє Даніель Управління / Переклад з французької. – К.: Основи, 1995. – 442 с.
27. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО “Новое знание”, 1999. – 688 с.
28. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
29. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // Фінанси України. – 2001. - № 11. – С. 17-23.
30. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія.- К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
31. Финансы, деньги, кредит: Учебник / Под ред. О.В. Соколовой. – М.: Юристъ, 2001. – 784 с.
32. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер с нем.; Под ред. и предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
33. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
34. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 117 – 123.
35. Шеремет А.Д, Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика фінансового аналізу. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
36. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Издательский дом “Дашков и К”, 1999. – 292 с.
37. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

