

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економіки та управління

Обліково-фінансовий факультет

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

*методичні рекомендації для практичних занять
здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування» денної форми навчання*

**МИКОЛАЇВ
2020**

УДК 658.15.012.7
Ф59

Друкується за рішенням науково-методичної комісії обліково-фінансового факультету Миколаївського національного аграрного університету від 19 травня 2020 р., протокол № 10.

Укладачі:

- Н. М. Сіренко – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв
- К. А. Мікуляк – асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв.

Рецензенти:

- М. В. Дубініна – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв
- Д. В. Калнауз – керівник відділення Миколаївське регіональне управління акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Склад, обсяг і терміни виконання змістових модулів	6
Рейтингова оцінка знань з дисципліни та схема поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти	7
Практичне завдання до теми 1. Основи фінансового контролінгу.....	9
Практичне завдання до теми 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві.....	10
Практичне завдання до теми 3. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу.....	11
Практичне завдання до теми 4. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення.....	16
Практичне заняття до теми 5. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації.....	16
Практичне завдання до теми 6. Система вартісно-орієнтованого управління підприємством.....	18
Практичне заняття до теми 7. Стратегічний фінансовий контролінг у системі збалансованих показників.....	19
Практичне заняття до теми 8. Фінансова діагностика в системі контролінгу.....	21
Практичне заняття до теми 9. Гармонізація та консолідація фінансової звітності.....	23
Практичне заняття до теми 10. Контролінг витрат у системі фінансового управління	24
Практичне заняття до теми 11. Внутрішній контроль на підприємстві.....	26
Перелік рекомендованих літературних джерел та законодавчо-нормативних актів	27

ВСТУП

Сучасні ринкові відносини в Україні виставляють нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, до методів їх вирішення. Безперервною умовою удосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто утворення такої системи управління, яка була б у змозі своєчасно виявляти, обліковувати, аналізувати, контролювати, координувати, коригувати, інформувати вище керівництво про економіку підприємства. У цьому сенсі важливим чинником такої системи є фінансовий контролінг. Фінансовий контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства і ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Він забезпечує прогностичний результат діяльності й ефективний зворотний зв'язок, переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення найбільш важливих цілей. Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту.

Метою дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань та практичних навичок з фінансового контролінгу.

Завданням дисципліни є вивчення сутності, цілей та засад фінансового контролінгу, організації фінансового контролінгу, оволодіння імплементацією інструментів оперативного і стратегічного контролінгу, постановкою систем управління витратами та вартісно-орієнтованого менеджменту, а також сучасними методами оцінювання результативності та фінансової діагностики компаній.

Предметом дисципліни «Фінансовий контролінг» є методологічні положення, теоретико-методологічні засади та інструментарій здійснення фінансового контролінгу.

Здобувач вищої освіти повинен **знати**:

- основні концептуальні положення і принципи фінансового контролінгу;
- порядок впровадження на підприємстві системи фінансового

контролінгу;

- сутність бюджетування як інструменту оперативного фінансового контролінгу;
- сутність, необхідність і функції трансфертного ціноутворення;
- порядок оцінки результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації;
- методичні підходи та порядок запровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами;
- механізм управління за цілями як основи стратегічного фінансового контролінгу.

Здобувач вищої освіти повинен **вміти**:

- застосовувати на практиці організаційно-методичні засади формування фінансової структури підприємства;
- здійснювати ІТ-підтримку фінансового контролінгу;
- сформулювати систему бюджетів на підприємстві, застосовувати якісні та кількісні показники фінансового прогнозування, методи фінансового контролю за виконанням бюджетів;
- застосовувати систему показників оцінки результативності фінансово-господарської діяльності підприємств;
- здійснювати оцінювання вартості підприємства як необхідного елемента вартісно-орієнтованого управління фінансами;
- застосовувати систему збалансованих показників у рамках стратегічного фінансового контролінгу;
- проводити фінансову діагностику на основі емпірично-індуктивних систем показників, з використанням дискримінантного аналізу, на основі рейтингових оцінок;
- сформулювати систему внутрішнього контролю на підприємствах.

Склад, обсяг і терміни виконання змістових модулів

Найменування	Обсяг, кредит	Сума залікових балів	Найменування тем	Розподіл навчального часу			Термін виконання, тижднів	Термін контрольного заходу
				Лекції	Практичні	Самотійна робота		
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи фінансового контролінгу	1,13	12-21	Тема 1 Основи фінансового контролінгу.	2	2	3	1	1
			Тема 2 Організація фінансового контролінгу на підприємстві.	2	2	4	2	2
			Тема 3 Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу	4	4	4	3,4	4
			Тема 4 Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення	2	2	3	4	4
Змістовий модуль 2. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством	1,87	24-39	Тема 5 Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації	4	4	4	5,6	6
			Тема 6 Система вартісно-орієнтованого управління підприємством	2	2	3	7,8	8
			Тема 7 Стратегічний фінансовий контролінг у системі збалансованих показників	2	2	3	9,10	10
			Тема 8 Фінансова діагностика в системі контролінгу	2	2	3	11,12	12
			Тема 9 Гармонізація та консолідація фінансової звітності	2	2	3	13	13
			Тема 10 Контролінг витрат у системі фінансового управління	2	2	4	14	14
			Тема 11 Внутрішній контроль на підприємстві	2	2	4	14	14
Всього	3,0	36-60		26	26	38	x	x

**РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ ТА СХЕМА
ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
(I семестр)**

Рейтингова оцінка відрізняється від традиційної більш широким інтервалом балів, які диференційовані відповідно до складності матеріалу, що контролюється його об'ємом, рівнем самостійності освоєння, тощо.

№ модулю	Кількість годин		Форма контролю	Кількість заходів	Оцінка		Сума	
	ЛК	ПЗ			min	max	min	max
1	10	10	Аудиторна робота:					
			-тестування	2	0,5	2	1	4
			-опитування	2	1	2	2	4
			-розв'язування задач	2	2	2	4	6
			Самостійна робота:					
<i>Обов'язкова</i>								
- доповідь на гуртку, конференції	2	3	3	3	3			
- опрацювання тем	1	2	4	2	4			
Разом						12	21	
2	16	16	Аудиторна робота:					
			-тестування	4	0,5	2	2	8
			- опитування	3	1	2	3	6
			- розв'язування задач	3	2	3	6	9
			Самостійна робота:					
			<i>Обов'язкова</i>					
			- опрацювання тем	1	3	5	3	5
			- захист словника термінів	1	3	4	3	4
<i>Індивідуальна робота</i>								
-наукова стаття	1	4	4	4	4			
-тези	1	3	3	3	3			
Разом						24	39	
Всього по навчальній дисципліні							36	60
Екзамен							24	40
Всього за семестр							60	100

Шкала оцінювання ECTS (екзамен)

Оцінка ECTS	Визначення	Оцінка в балах	Традиційна оцінка
A	Відмінно – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100	«5»
B C	Добре – в загальному правильна робота з певною кількістю помилок	75-89	«4»
D E	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	60-74	«3»
EX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як досягти мінімального критерію	35-59	«2»
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота	1-34	«2»

Практичне завдання до теми 1: Основи фінансового контролінгу

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти теоретичних засад фінансового контролінгу, вивчення завдань та функцій фінансового контролінгу, видів фінансового контролінгу та методів.

Питання для опитування:

- 1.1 Сутність, завдання та функцій фінансового контролінгу.
- 1.2 Підсистеми фінансового контролінгу.
- 1.3 Стратегічний та оперативний фінансовий контролінг.
- 1.4 Методи фінансового контролінгу.

Ключові поняття: контролінг, фінансовий контролінг, функцій фінансового контролінгу, види фінансового контролінгу, стратегічний фінансовий контролінг, оперативний фінансовий контролінг, методи фінансового контролінгу.

Практичні завдання:

Завдання 1. Необхідно дати відповіді на теоретичні питання.

1. Контролінг – це...
2. Організувати й супроводжувати процес постановки цілей, планування й управління, сприяючи у такий спосіб досягненню цілей підприємства - це ...
3. Функції фінансового контролінгу ...
4. Функція фінансового контролінгу, що полягає в розробленні форм аналітичних звітів, що надаються керівництву, визначенні основних підконтрольних показників для оцінювання ефективності діяльності підприємства та ступеня впливу різних чинників на розмір кінцевого результату – це ...
5. Дати характеристику таким видам фінансового контролінгу.
6. Стратегічний фінансовий контролінг – це ...
7. На що орієнтовані монетарні цілі підприємства?
8. Інструментами стратегічного фінансового контролінгу є:
 - а) метод ABC –
 - б) СVP-аналіз –
 - в) CF-аналіз –
 - г) Таргет-костинг –
9. Метод фінансового контролінгу, який передбачає вибір пріоритетних напрямків зниження собівартості продукції та шляхів зростання обсягу реалізації через розподіл видів витрат за їх часткою у загальній структурі ?

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність терміна «контролінг»?
2. Якими причинами зумовлена необхідність запровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах?
3. Чи можна ототожнювати поняття «контролінг», «контроль», «управлінський облік»?
4. Розкрийте сутність поняття «фінансовий контролінг» у вузькому та широкому розумінні.
5. Яку роль у системі фінансового управління відіграє фінансовий контролінг?
6. Які основні функції та завдання притаманні фінансовому контролінгу?
7. Назвіть основні об'єкти й інструменти фінансового контролінгу.
8. У чому полягає різниця між оперативним і стратегічним фінансовим контролінгом?

Практичне завдання до теми 2: Організація фінансового контролінгу на підприємстві

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти організаційної побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві, вивчення етапів його запровадження та ознайомлення з основними кваліфікаційними вимогами до фінансового контролера.

Питання для опитування:

- 2.1 Організаційна побудова системи фінансового контролінгу.
- 2.2 Кваліфікаційні вимоги до контролера.
- 2.3 Етапи запровадження фінансового контролінгу.

Дати визначення термінів: система фінансового контролінгу, служба фінансового контролінгу, фінансовий контролер.

Практичні завдання:

Завдання 1. Описати кваліфікаційні вимоги, що ставляться до контролера. Основні функції контролера.

Завдання 2. Описати етапи запровадження фінансового контролінгу.

Питання для самоконтролю:

1. Які переваги та недоліки функціонування служби контролінгу на підприємстві?
2. Які сервісні функції в галузі економіки й управління виконує на підприємстві контролер?
3. Якими фінансово-економічними методами має володіти контролер для виконання покладених на нього завдань?

4. Які чинники слід урахувати при прийнятті рішення щодо впровадження служби фінансового контролінгу на підприємстві?

Практичне завдання до теми 3: Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу

Мета: отримання необхідних вмінь та навичок щодо реалізації конкретної функції менеджменту – управління грошовими потоками шляхом застосування загальних функцій менеджменту з метою підтримання необхідного рівня платоспроможності, запобігання касових розривів, розроблення та реалізації заходів щодо залучення зовнішніх джерел фінансування чи зміни політики співпраці із зовнішніми контрагентами.

Питання для опитування:

- 3.1 Сутність бюджетування та його функції.
- 3.2 Система бюджетів на підприємстві.
- 3.3 Постановка системи бюджетів та порядок складання бюджету.
- 3.4 Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).

Дати визначення термінів: бюджет, бюджетування, система бюджетів, майстер-бюджет, порядок складання бюджету, репортинг.

Практичні завдання:

Хід роботи

1. Ознайомлення із плановою виробничо-господарською ситуацією на підприємстві.
2. Складання бюджету руху грошових коштів

Завдання.

Для забезпечення необхідного рівня платоспроможності та запобігання касовим розривам, що призводить до необхідності сплати додаткових штрафів, пені та різноманітних санкцій на ТОВ «Лукас», яке займається виробництвом кондитерських виробів, директором підприємства було прийнято рішення про розроблення на наступних 6 місяців з помісячною деталізацією бюджету руху грошових коштів.

При цьому відповідно до укладених контрактів на постачання сировини підприємство протягом шести місяців бюджетного періоду планує придбати сировини в обсягах А, В, С, D, Е, F тис. грн. відповідно. Згідно з умовами оплати за сировину воно повинно сплатити за придбання кожного обсягу сировини 50% у цьому ж місяці, 30% - у наступному та 20% - у другому місяці після отримання сировини. При цьому першого місяця планового бюджетного періоду підприємство планує сплатити за куплену раніше сировину Р тис. грн. Щомісяця підприємство планує сплачувати транспортній організації, яка його обслуговує, G % від обсягу придбаної

сировини за надані послуги з перевезення вантажів. При цьому щомісяця підприємство планує сплачувати орендні платежі у сумі R тис. грн, комунальні платежі у сумі N тис. грн, рекламні платежі – L тис. грн, та витратити на ремонтно-обслуговуючі роботи – W тис. грн.

Необхідно зазначити, що місячний фонд оплати праці на підприємстві у плановому бюджетному періоді становитиме S тис. грн., при цьому планується здійснювати оплату праці таким чином: 40% виплачується авансом у тому ж робочому місяці, 60% виплачується на початку наступного місяця. Також на засадах укладених зі споживачами договорів, підприємство планує реалізувати щомісяця готової продукції на суми T, Y, U, I, X, Z тис. грн. відповідно й згідно з умовами оплати отримати за відвантажену продукцію 60% суми у цьому ж місяці, 30% — у наступному місяці, 10% — у другому після відвантаження продукції місяці. При цьому в першому місяці планового бюджетного періоду підприємство планує ще отримати за раніше відвантажену продукцію Q тис. грн.

Методичні рекомендації для виконання практичного завдання:

1. Планування руху грошових коштів

Для забезпечення планування руху грошових потоків на підприємстві необхідно сформувати бюджет руху грошових коштів для визначення необхідності у формуванні попереджувальних заходів з метою підтримання необхідного рівня платоспроможності. Для заповнення бюджету руху грошових коштів необхідно насамперед сформувати допоміжні плани-графіки оплати чи отримання грошових коштів.

Вихідні дані для розрахунку задачі наведено у табл. 1.

План-графік надходжень грошових коштів за відвантажену продукцію складається у формі табл. 2.

План-графік розрахунків за придбану сировину складається у формі табл. 3.

План-графік розрахунків з оплати праці складається у формі табл. 4.

Зведений бюджет руху грошових коштів (табл. 5) формується на засадах сформованих на попередніх етапах планів-графіків руху грошових коштів та вхідних даних.

На основі планового бюджету руху грошових коштів (див. табл. 5) необхідно сформувати висновки про платоспроможність підприємства кожного місяця горизонту бюджетного планування, виявити загрозу виникнення касових розривів та неефективного використання наявних фінансових ресурсів, тобто визначити очікувані на підприємстві проблеми у сфері управління грошовими потоками. При цьому основним завданням є формування переліку заходів, що сприятимуть запобіганню виникненню виявлених на основі бюджету руху грошових потоків проблем. Зокрема, до таких заходів можуть відноситись:

- перегляд умов співпраці зі споживачами на предмет отримання авансової чи вчасної оплати за продукцію;

- перегляд умов співпраці з постачальниками та обслуговуючими підприємствами на предмет відтермінування платежів за придбану продукцію;
- залучення кредитних ресурсів (при цьому необхідно враховувати сплату процентів за кредитом);
- розміщення тимчасово вільних коштів у фінансові чи реальні активи;
- надання грошової позики іншим підприємствам під проценти та ін.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку задачі

Показники	Умовні позначення	Значення показників, од. вим.
Сальдо на початок періоду, тис. грн	V	
Обсяг купівлі сировини у 1 місяці, тис. грн	A	
Обсяг купівлі сировини у 2 місяці, тис. грн	B	
Обсяг купівлі сировини у 3 місяці, тис. грн	C	
Обсяг купівлі сировини у 4 місяці, тис. грн	D	
Обсяг купівлі сировини у 5 місяці, тис. грн	E	
Обсяг купівлі сировини у 6 місяці, тис. грн	F	
Борг підприємства за придбану сировину, що підлягає платі у 1 місяці, тис. грн	P	
Відсоток від обсягу придбання сировини, що підлягає оплаті транспортній організації, %	G	
Орендні платежі, тис. грн	R	
Комунальні платежі, тис. грн	N	
Рекламні платежі, тис. грн	L	
Витрати на ремонтно-обслуговуючі роботи, тис. грн	W	
Місячний фонд оплати праці, тис. грн	S	
Обсяг відвантаження готової продукції у 1 місяці, тис. грн	T	
Обсяг відвантаження готової продукції у 2 місяці, тис. грн	Y	
Обсяг відвантаження готової продукції у 3 місяці, тис. грн	U	
Обсяг відвантаження готової продукції у 4 місяці, тис. грн	I	
Обсяг відвантаження готової продукції у 5 місяці, тис. грн	X	
Обсяг відвантаження готової продукції у 6 місяці, тис. грн	Z	
Заборгованість за відвантажену у попередніх періодах продукцію, що надійде у 1 місяці планового періоду, тис. грн	Q	

Таблиця 2

План-графік надходжень грошових коштів від реалізації готової продукції
ТОВ «Лукас» на I півріччя 2020 р., тис. грн.

Показники	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	Всього
Надходження за відвантаженою у перед плановому періоді продукцію							
Надходження за місяцями							
1 місяць							
2 місяць							
3 місяць							
4 місяць							
5 місяць							
6 місяць							
Усього надходжень							

Таблиця 3

План-графік розрахунків за придбану сировину ТОВ «Лукас»
на I півріччя 2020 р., тис. грн.

Показники	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	Всього
Виплати грошових коштів за закуплену сировину у передплановому періоді							
Виплати за місяцями							
1 місяць							
2 місяць							
3 місяць							
4 місяць							
5 місяць							
6 місяць							
Усього виплат							

Таблиця 4

План-графік розрахунків з оплати праці на ТОВ «Лукас»
на I півріччя 2020 р., тис. грн.

Показники	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	Всього
Виплати заробітної плати за місяцями							
1 місяць							
2 місяць							
3 місяць							
4 місяць							
5 місяць							
6 місяць							
Усього виплат							

Таблиця 5

Бюджет руху грошових коштів ТОВ «Лукас» на I півріччя 2020 р., тис. грн.

Показники	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць
Сальдо на початок періоду						
Надходження						
від реалізації готової продукції						
Видатки						
Сировина і матеріали						
Транспортні послуги						
Орендні платежі						
Комунальні платежі						
Рекламні платежі						
Витрати на ремонтно-обслуговуючі роботи						
Заробітна плата						
Сальдо на кінець періоду						

Проаналізувавши бюджет руху грошових коштів, зробити висновки.

Питання для самоконтролю:

1. Що собою представляє бюджетування і яке його місце у фінансовому плануванні?
2. Розкрийте основні принципи бюджетування.
3. Визначте переваги впровадження принципів бюджетування.
4. Які види бюджетів розробляються на підприємстві за основними класифікаційними ознаками?
5. Яким вимогам має відповідати бюджет з точки зору контролера?

Практичне завдання до теми 4: Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти сутності, необхідності та функцій трансфертного ціноутворення на підприємстві, вивчення основних методів трансфертного ціноутворення.

Питання для опитування:

- 4.1 Сутність, необхідність і функції трансфертного ціноутворення.
- 4.2 Методи трансфертного ціноутворення.

Дати визначення термінів: трансфертне ціноутворення, трансфертна ціна, завдання трансфертного ціноутворення.

Практичні завдання:

Завдання 1. Описати функції трансфертних цін.

Завдання 2. Описати переваги та недоліки застосування методів трансфертного ціноутворення.

Завдання 3. Які джерела інформації досліджуваного підприємства можуть допомогти виявити податкові та комерційні можливості, що раніше не були виявлені.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке «трансфертна ціна»?
2. Які базові фактори можуть урахуватися для встановлення трансфертних цін?
3. Розкрийте сутність процесу трансфертного ціноутворення.
4. Які методи розрахунку трансфертних цін?
5. Дайте порівняльну характеристику методів розрахунку трансфертних цін.
6. В чому полягають особливості реалізації функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення?

Практичне заняття до теми 5: Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти основ діагностики фінансового стану підприємства, ознайомлення з основами системи стандарт-костинг та її застосування для оцінювання ефективності виробництва продукції.

Питання для опитування:

- 5.1 Діагностика фінансового стану підприємства.

5.2 Система стандарт-костинг та її застосування для оцінювання ефективності виробництва продукції.

5.3 Системи мотивації виконаних завдань.

Дати визначення термінів: фінансовий стан, діагностика фінансового стану, зовнішня діагностика, внутрішня діагностика, інструментарій фінансової діагностики.

Практичні завдання:

Завдання 1. Здійснити аналіз відхилень витрат підприємства методом обліку витрат за нормативною собівартістю – «стандарт-костинг».

Таблиця 1

Основні показники виробничої діяльності підприємства

№	Показники	Значення
1.	Плановий обсяг виробництва продукції підприємства, од	
2.	Нормативні загальновиробничі витрати:	
	- постійні, грн	
	- змінні, грн/од	
3.	Фактичний обсяг виробництва продукції, од	
4.	Фактичні загальновиробничі витрати, грн	

Зробити висновки щодо відхилень фактичних загальновиробничих витрат від нормативних.

Завдання 2. Ключовим показником результативності центру відповідальності (ЦВ) є ЕВІТ.

За оцінками керівника центру відповідальності у прогностному періоді підпорядкований йому підрозділ зможе вийти на рівень результативності в обсязі ЕВІТ (x') = 380 тис. грн.

Для складання бюджетів на прогностний період керівник ЦВ має подати в центральний апарат контролінгу звіт щодо прогностних оцінок результатів діяльності. На підприємстві запроваджена схема мотивації за Вайтцманом. Винагорода керівника ЦВ складається з:

1) фіксованої винагороди у розмірі 17 тис. грн;
2) бонусів за високі показники результативності (ЕВІТ), що закладені в бюджетах;

3) бонусів за перевиконання планових показників.

Параметри функції мотивації є заданими: $\alpha_1=0,1$; $\alpha'_1=0,2$; $\alpha_2=0,3$.

За оцінками керівника, центр відповідальності може забезпечити фінансові результати за трьома сценаріями:

1) оптимістичним – $x = 440$ тис.грн;

2) реалістичним – $x = 380$ тис. грн;

3) песимістичним – $x = 320$ тис. грн.

Використовуючи систему Вайтцмана, розрахувати розмір матеріальної винагороди за кожною з альтернатив.

Методичні вказівки:

Згідно зі схемою Вайтцмана, якщо надані агентом прогностичні показники звітності (x') є нижчими, ніж наступні фактичні значення (x), то агент отримує додаткову премію, якщо ж навпаки, то винагорода агента зменшується.

Винагорода агента складається (s) з:

- 1) певної фіксованої ставки ЗП (S);
- 2) змінної частини – премії за високі показники результативності, які він показує у своїх прогностичних звітах $\alpha' * x'$;
- 3) змінної частини за коректність звітності: премія у розмірі $\alpha_1 * (x - x')$ – якщо фактичні показники результативності перевищують ті, що наведені у прогнозах; штраф у розмірі $\alpha_2 * (x - x')$ – якщо фактичні показники є меншими за ті, що доповідаються.

Функція мотивації за Вайтцманом описується системою рівнянь:

$$s(x, x') = \begin{cases} S + a' * x' + \alpha_1 * (x - x'), & x > x' \\ S + a' * x' + \alpha_2 * (x - x'), & x \leq x' \end{cases}$$

Для параметра α діє: $0 < \alpha_1 < \alpha' < \alpha_2$.

Питання для самоконтролю:

1. Обґрунтувати основні фактори від яких залежить функція мотивація агента.
2. У чому полягають недоліки використання показника прибутку як критерію ефективності діяльності?
3. У чому полягає відмінність між ставкою дисконтування та ставкою капіталізації?
4. Сформулювати основні проблемні питання розрахунку ставки дисконтування.
5. Яким чином розраховуються ставки дисконтування для підприємств, корпоративні права яких не мають обігу на організованому ринку капіталів?

Практичне завдання до теми 6: Система вартісно-орієнтованого управління підприємством

Мета: дослідити сутність концепції вартісно-орієнтованого управління, розглянути елементи та складові процесу управління вартістю.

Питання для опитування:

- 6.1 Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління.
- 6.2 Елементи і складові процесу управління вартістю.
- 6.3 Фактори, які впливають на вартість підприємства.

6.4 Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу та його практична значимість.

Дати визначення термінів: вартісно-орієнтоване управління, елементи вартості, фактори вартості.

Практичні завдання:

Завдання 1. Розрахуйте показник EVA на основі даних фінансової звітності досліджуваного підприємства. WACC становить 20%.

Методичні вказівки

Метод EVA полягає в оцінюванні вартості, яка створена понад очікування капіталодавців.

З цією метою використовують такий алгоритм:

$$EVA_t = NOPAT_t - (WACC_s * IK_t)$$

Для визначення EVA показник NOPAT розраховується так:

Фінансові результати (прибуток)

(+) Нараховані проценти

(-) Податок на прибуток.

Розрахунок обсягу інвестованого капіталу (ИК) передбачає:

Сума активів підприємства

(-) Забезпечення наступних витрат і платежів;

(-) Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги

(-) Поточні зобов'язання за розрахунками;

(-) Інші зобов'язання, на які не нараховуються проценти за їх користування.

Питання для самоконтролю:

1. Що собою представляє вартісно-орієнтоване управління?
2. Визначте елементи вартісно-орієнтованого управління.
3. Які ключові фактори впливають на вартість підприємства?
4. Які можливі шляхи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу?
5. Визначте систему вимірювання цінності у вартісно-орієнтованому контролінгу.
6. Які переваги та недоліки системи вартісно-орієнтованого контролінгу?

Практичне заняття до теми 7: Стратегічний фінансовий контролінг у системі збалансованих показників

Мета: оволодіти знаннями щодо сутності та призначення фінансового контролінгу у системі збалансованих показників, проаналізувати інструментарій стратегічного фінансового контролінгу, ознайомитися із системою збалансованих показників.

Питання для опитування:

- 7.1 Сутність і призначення стратегічного фінансового контролінгу.
- 7.2 Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу.
- 7.3 Система збалансованих показників.

Дати визначення термінів: стратегічний фінансовий контролінг, проблеми стратегічного контролінгу, інструментарій фінансового контролінгу, система збалансованих показників.

Практичні завдання:

Завдання 1. Розробити систему збалансованих показників за методом Balanced Scorecard (BSC) для досліджуваного підприємства.

Теоретичні відомості (*методичні вказівки*).

Класичний варіант BSC передбачає побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (проекцій), до яких, за потреби, без проблем можна додати ще один або два блоки. (рис. 1).

Як і традиційні системи, BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності підприємства, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху підприємства.

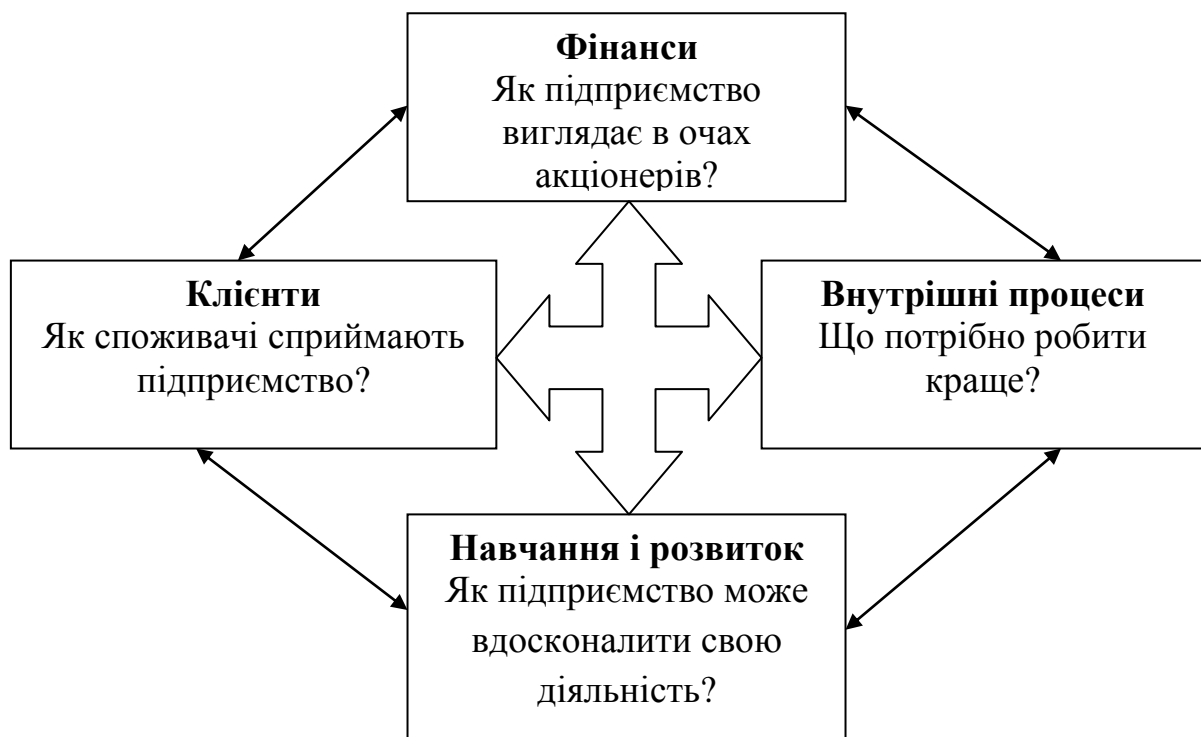


Рис. 1 – Структура моделі Balanced Scorecard

Система Нортон-Каплана дає змогу менеджерам представити бізнес у чотирьох проєкціях, тобто передбачає відповіді на запитання:

- 1) як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта)?
 - 2) які процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньо-господарський аспект)?
 - 3) яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану підприємства (аспект інновацій та навчання)?
 - 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект)?
- По кожному запитанню визначають: цілі, показники, завдання, заходи.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає відмінність оперативного контролінгу від стратегічного?
2. У чому полягає сутність і концептуальні основи стратегічного фінансового контролінгу?
3. Яке місце займає стратегічне фінансове планування в системі контролінгу?
4. Як реалізувати стратегію розвитку компанії за допомогою збалансованої системи показників?
5. Розкрийте зміст концепції «Піраміда ефективності».
6. У чому полягає сутність концепції Business Performance Management?

Практичне заняття до теми 8: Фінансова діагностика в системі контролінгу

Мета: оволодіти знаннями щодо сутності основних положень та принципів фінансової діагностики, мети, завдань і методологічної основи фінансової діагностики, ознайомитися з моніторингом як невід'ємним елементом фінансової діагностики.

Питання для опитування:

- 8.1 Основні положення та принципи фінансової діагностики.
- 8.2 Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики.
- 8.3 Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики.

Дати визначення термінів: фінансова діагностика, принципи фінансової діагностики, мета фінансової діагностики, завдання фінансової діагностики, моніторинг.

Практичні завдання:

Завдання 1. Використовуючи основні показники діяльності підприємства, представлені в табл 1., визначити ймовірність його банкрутства за допомогою моделі Альтмана (Z-рахунку Альтмана). Вихідні

дані відповідають формам звітності досліджуваного підприємства здобувача вищої освіти.

Таблиця 1

Основні показники діяльності підприємства

Показник	Значення, тис. грн	Показник	Значення, тис. грн
Вартість активів		Власний капітал	
Оборотний капітал		Поточні зобов'язання	
Виручка від реалізації		Прибуток від операційної діяльності	
Нерозподілений прибуток		Позиковий капітал	

Методичні вказівки:

$$Z\text{-показник} = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,5 * X_4 + 0,99 * X_5$$

де,

X_1 = оборотний капітал / вартість активів;

X_2 = нерозподілений прибуток / вартість активів;

X_3 = прибуток від операційної діяльності / вартість активів;

X_4 = власний капітал / позиковий капітал;

X_5 = виручка від реалізації / вартість активів.

На основі розрахованої прогнозової ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана, зробити відповідно висновки для досліджуваного підприємства.

Питання для самоконтролю:

7. Визначте схему проведення діагностики підприємства на основі впровадження контролінгу.
2. Що собою представляє фінансова діагностика?
3. Розкрийте сутність основних положень фінансової діагностики.
4. В чому полягає формат SWOT-аналіз та які його основні позиції?
5. Які основні завдання фінансової діагностики підприємства?
6. Які основні показники характеризують фінансово-економічний стан підприємства?
7. Які основні показники характеризують ділову активність підприємства?
8. Які основні показники характеризують фінансову стійкість підприємства?
9. Визначте сутність і основне призначення моніторингу фінансової діагностики.

Практичне заняття до теми 9: Гармонізація та консолідація фінансової звітності

Мета: оволодіти знаннями щодо сутності підходів до гармонізації фінансової звітності, змісту, завдань та методів аналізу фінансової звітності.

Питання для опитування:

- 9.1 Мета та шляхи гармонізації фінансової звітності.
- 9.2 Підходи до гармонізації фінансової звітності.
- 9.3 Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності.

Дати визначення термінів: фінансова звітність, гармонізація фінансової звітності, міжнародні стандарти фінансової звітності, підходи до гармонізації фінансової звітності.

Практичні завдання:

Завдання 1. Використовуючи матеріали фінансової звітності досліджуваного підприємства, розрахувати ключові показники, що характеризують фінансові результати підприємств відповідно до міжнародних стандартів: EBITDA, EBIT, EBT, NOPAT.

Таблиця 1

Показники фінансової звітності досліджуваного підприємства
(2015-2020 рр.)

Стаття	За звітний період, тис. грн
Дохід (виручка) від реалізації продукції товарів, робіт, послуг)	
Податок на додану вартість	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг) Валовий прибуток	?
Інші операційні доходи	
Інші операційні витрати	
Фінансові результати від операційної діяльності	?
Дохід від участі в капіталі	
Інші фінансові доходи (отримані дивіденди)	
Інші доходи	
Фінансові витрати (сплата відсотків)	
Втрати від участі в капіталі	
Інші витрати	
Фінансові результати до оподаткування	?
Податок на прибуток	
Чистий прибуток (збиток)	?
Довідково: сума нарахованої амортизації за звітний період	

Методичні вказівки:

- 1) $EBITDA = \text{фінансові результати від операційної діяльності} + \text{Амортизаційні відрахування.}$
- 2) $EBIT = \text{Результат від операційної діяльності до сплати процентів та податків.}$
- 3) $EBT = \text{Фінансові результати до оподаткування}$
- 4) $NOPAT - \text{чистий операційний прибуток після сплати податків (EBIT – податок на прибуток).}$

Питання для самоконтролю:

1. Перелічіть види фінансових звітів і охарактеризуйте їх.
2. Сформулюйте методичні підходи до оцінки фінансової звітності.
3. Якими прийомами користуються під час аналізу фінансових звітів?
4. Які завдання необхідно вирішити службі фінансового контролінгу для досягнення головної мети проведення аналізу фінансової звітності?
5. Визначте, яким чином можна забезпечити гармонізацію фінансової звітності?
6. Охарактеризуйте принципи включення інформації у фінансову звітність.

Практичне заняття до теми 10: Контролінг витрат у системі фінансового управління

Мета: дослідити теоретичні засади контролінгу витрат у системі фінансового управління.

Питання для опитування:

- 10.1 Сутність контролінгу витрат.
- 10.2 Класифікація витрат.

Дати визначення термінів: витрати, контролінг витрат, структура витрат, трансфертні ціни, класифікація витрат.

Практичні завдання:

Завдання 1. Консалтингова фірма планує проведення семінару з питань організації фінансового контролінгу на підприємстві. Перед фінансистом фірми поставлено завдання розрахувати мінімальну кількість учасників семінару, починаючи з якої можна отримати прибуток від його проведення.

В розпорядженні фінансиста є така інформація:

- 1) результати маркетингового дослідження, які показали, що середня ціна, яку погодився б заплатити один слухач (чи підприємство) за участь у подібному семінарі, становить 1000 грн (без ПДВ), бажана тривалість семінару — 2 дні;

- 2) оплата праці експертів, які ведуть семінар, та нарахування на неї — 600 грн за годину, або 5900 грн за семінар;
- 3) змінні витрати на виготовлення роздаткових матеріалів для слухачів — 60 грн на одного учасника;
- 4) постійні витрати на виготовлення роздаткових матеріалів — 2 тис. грн;
- 5) представницькі витрати на одного учасника семінару — 140 грн;
- 6) умовно постійні прямі адміністративні витрати консалтингової фірми на проведення семінару — 7 тис. грн;
- 7) витрати на рекламу на проведення семінару — 3 тис. грн;
- 8) оренда приміщення на проведення семінару — 2100 грн.

Для вирішення поставленого завдання фінансист повинен здійснити групування зазначених затрат на умовно постійні та умовно змінні.

Методичні вказівки:

Для розрахунку кількості учасників, які забезпечать безбиткове проведення семінару необхідно умовно постійні витрати розділити на різницю ціни за участь у семінарі та змінних витрат.

Завдання 2. Вибрати найефективніший проєкт з виробництва продукції при зменшенні змінних витрат на одиницю продукції (проєкт А) або постійних витрат (проєкт Б) методом визначення точки безбитковості.

Таблиця 1

Прогнозовані показники витрат проєкту, тис. грн

Показники	Базовий проєкт	Проєкт А	Проєкт Б
Ціна за одиницю продукції	25,13	25,13	25,13
Постійні витрати:			
Науково-технічні розробки	259,5	259,5	217,5
Затрати на реалізацію продукції	144,45	144,45	99,45
Обслуговування і ремонт обладнання	60,43	60,43	55,43
Змінні витрати на реалізацію продукції:			
Сировина та основні матеріали	4,56	2,96	4,56
електроенергія	2,64	2,34	2,64
Заробітна плата працівників	2,03	1,21	2,03

Зробити відповідні висновки.

Питання для самоконтролю:

1. Сутність структури витрат.
2. Результати контролінгу витрат.
3. Класифікація витрат.
4. Що називають калькуляцією на виробництво та реалізацію продукції?

Практичне заняття до теми 11: Внутрішній контроль на підприємстві

Мета: оволодіти знаннями щодо сутності та значення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві, розглянути функції та форми внутрішнього фінансового контролю, ознайомитися із способами проведення внутрішнього фінансового контролю.

Питання для опитування:

- 11.1 Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю.
- 11.2 Функції та форми внутрішнього фінансового контролю.
- 11.3 Способи проведення внутрішнього фінансового контролю.

Дати визначення термінів: фінансовий контроль, внутрішній фінансовий контроль, функції внутрішнього фінансового контролю, форми внутрішнього фінансового контролю, система контролю, мета внутрішнього контролю.

Практичні завдання:

Завдання 1. Описати способи проведення фінансового контролю на досліджуваному підприємстві. Зробити висновки щодо значення фінансового контролю для розвитку підприємства.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність внутрішнього фінансового контролю.
2. Які питання покликана вирішувати система контролю?
3. Які форми фінансового контролю на підприємстві?
4. В чому полягає сутність попереднього і поточного контролю?
5. Визначте роль та сутність послідуєчого фінансового контролю.
6. Визначте сутність, призначення та види перевірок на підприємстві.
7. Дайте характеристику та визначте зміст контролю структури капіталу.

Перелік рекомендованих літературних джерел та законодавчо-нормативних актів

1. Господарський кодекс України : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144). URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.04.2020).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2020).
3. Офіційний сайт «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (дата звернення: 23.02.2020).
4. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне. *Волинські обереги*. 2015. 280 с.
5. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. Запоріжжя. *Запорізь. нац. ун-т*. 2011. 220 с.
6. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. 3-тє вид., перероб. і доп. К. *НУБіПУ*. 2011. 391 с.
7. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х. *ІНЖЕК*. 2011. 541 с.
8. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту. К. 2009. 225 с.
9. Задорожний З. В., Давидович І. Є., Фаїзов А. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. К. *Економічна думка*. 2010. 224 с.
10. Лубенченко О. Е., Акмаєва Н. В., Чабаненко І. Л. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання: навч. посібн. Алчевськ. *ДонДТУ*. 2010. 116 с.
11. Лук'янова В. В., Яковенко О. В. Бюджетування витрат операційної діяльності: монографія. Хмельницький. *ХНУ*. 2011. 225 с.
12. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Х. *Вид. ХНЕУ*. 2010. 227 с.
13. Марущак Л. І., Павликівська О. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія. Тернопіль : *Астон*. 2011. 199 с.
14. Сіренко Н. М., Дубініна М. В., Баришевська І. В., Сирцева С. В., Мельник О. І. Бухгалтерський облік на сільськогосподарських підприємствах : навч. посібн. для напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Миколаїв : *МДАУ*. 2010. 439 с.

15. Сіренко Н. М., Мельник О. І. Бюджетно-податкове стимулювання інноваційного розвитку аграрного сектора економіки. *Економіст*. 2013. №4. С. 28-32.
16. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. *КНТЕУ*, 2010. 548 с.
17. Тархов П. В., Есманова Л. І. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія. Суми. *Мрія-1*. 2012. 138 с.
18. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн. К. *КНЕУ*. 2013. 554с.

Навчальне видання

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

методичні рекомендації для практичних занять здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» денної форми навчання

Укладачі: **Сіренко** Наталя Миколаївна
Мікуляк Катерина Анатоліївна

Формат 60x84 1/16 Ум. друк. арк. 2,0.
Тираж 30 прим. Зам. б/н

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету.
54020 м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 490 від 20.02.2013 р.