

Методичні вказівки
до самостійної та індивідуальної роботи
студентів
з дисципліни «Контролінг»
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

Методичні вказівки
до самостійної та індивідуальної роботи
студентів
з дисципліни «Контролінг»
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

Вінниця
ВНТУ
2014

Рекомендовано до друку Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол №11 від 20 червня 2013 р.)

Рецензенти:

В. В. Зянько, доктор економічних наук, професор

Л. О. Нікіфорова, кандидат економічних наук, доцент

Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи студентів з дисципліни «Контролінг» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Укладачі Н. П. Карачина, О. В. Лазарчук. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 39 с.

У методичних вказівках визначається мета і завдання курсу «Контролінг», наводяться програмні питання, методичні вказівки та питання до самоконтролю щодо кожної теми, розроблені завдання до індивідуальної роботи студентів. Для полегшення самостійного вивчення дисципліни наводиться список рекомендованої літератури.

Призначений для студентів економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання.

ЗМІСТ

Загальні положення.....	4
Тема 1. Теоретичні основи контролінгу. Контролінг в системі управління підприємством.....	5
Тема 2. Система інформаційного забезпечення контролінгу.....	8
Тема 3. Контролінг як інструмент підтримки процесу прийняття управлінських рішень та його інструментарій.....	12
Тема 4. Бюджетування в системі контролінгу.....	17
Тема 5. Організація контролінгу на підприємстві.....	25
Завдання до індивідуальної роботи.....	28
Список рекомендованої літератури.....	36

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Контролінг є одним із новітніх напрямів професій менеджера, бухгалтера-аналітика, економіста. Контролінг – нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що з'явилося на перехресті економічного аналізу, планування, управлінського обліку і менеджменту. Контролінг переводить управління підприємством на новий якісний рівень, координує й направляє діяльність служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Метою дисципліни «Контролінг» є створення необхідних умов для підвищення професійної майстерності суб'єктів підприємництва в управлінні ресурсами підприємства в умовах нестабільності як внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованість із заробітної плати, неповне використання виробничих потужностей, пошук надійних партнерів і постачальників), так і зовнішніх (інтернаціоналізація економіки, загострення конкуренції на внутрішньому і світовому ринках тощо) факторів. Сучасним менеджерам необхідне комплексне бачення системи управління і, зокрема, такого важливого її блоку, як формування інформації про затрати і ресурси організації чи підприємства з метою вироблення альтернативних варіантів різного роду управлінських рішень і в першу чергу з оптимізації прибутку, комплексного використання наявних ресурсів, формування оптимальної виробничої програми тощо.

Завдання вивчення контролінгу як складової циклу навчальних дисциплін професійної та практичної підготовки полягає у тому, щоб сформувані у майбутніх фахівців теоретичні та практичні основи планування, контролю, обліку, аналізу і оцінки ситуацій для прийняття управлінських рішень та розуміння тих причин, які можуть загрожувати існуванню підприємства, а також формування у майбутніх менеджерів системних знань з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних відділів та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей. Отже, контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогодні й майбутньому, комплексний підхід до вирішення проблем підприємства.

Вивчення кожної теми потрібно проводити згідно з навчальною та робочою навчальною програмою.

Для засвоєння змісту кожної теми рекомендується відповісти на запитання для самоконтролю, що додаються до кожної теми.

Керуючись програмою курсу, цими методичними вказівками, необхідно також систематично вивчати рекомендовану літературу.

Тема 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ. КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Питання програми

1. *Економічна сутність контролінгу. Фактори, що зумовлюють доцільність впровадження контролінгу в Україні.*
2. *Історія та передумови розвитку контролінгу. Розвиток концепції контролінгу.*
3. *Американська та німецька моделі контролінгу.*
4. *Місце контролінгу в системі управління підприємством. Практична реалізація концепції контролінгу на підприємстві.*
5. *Мета, функції, завдання та принципи контролінгу.*
6. *Підсистеми контролінгу та їх змістова характеристика. Стратегічний та оперативний контролінг.*

Методичні вказівки до теми

Ця тема дуже важлива не тільки для загальної теорії контролінгу, але й для всіх дисциплін управління, складовою частиною яких є загальна теорія контролінгу.

Студент повинен знати, що необхідність появи на сучасних підприємствах контролінгу пояснюється такими причинами :

1. Підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством:

- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність в неперервному відслідковуванні змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства і уникнення кризової ситуації;

2. Ускладнення систем управління підприємством потребує механізму координації у внутрішній системі управління;

3. Недолік релевантної (суттєвої, значимої) інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Основна задача контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення всієї мети, що стоїть перед підприємством – забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причиннонаслідкових зв'язків при зіставленні фінансових результатів від реалізації та витрат, а також вживання заходів регулювання виявлених відхилень і оптимізація співвідношення "*витрати – обсяг – прибуток*". Метою контролінгу є діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної

мети та попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат та положення на ринку.

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, які характеризуються певними показниками – індикаторами в їх динаміці, та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства.

Об'єктами контролінгу виступають:

- ресурси підприємства (матеріальні, засоби підприємства, персонал, інформаційні);

- господарські процеси (інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково-дослідні і експериментальні роботи);

- фінансова діяльність підприємства;

- показники ефективності роботи підприємства.

Контролінг – це один з основних елементів, що формують систему управління підприємством. При цьому сучасний менеджмент поділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові, перспективні). А значить, контролінг як система включає два основні аспекти: стратегічний і оперативний.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть економічне тлумачення контролінгу науковцями різних шкіл та моделей контролінгу. Поясніть, в чому полягають розбіжності між їх визначеннями.
2. Охарактеризуйте основні етапи історії виникнення та становлення контролінгу.
3. Чим було зумовлене відновлення інтересу до контролінгу в 60-70 роках минулого сторіччя?
4. Чому концепція контролінгу активно впроваджується на передових українських підприємствах? Які переваги та додаткові можливості дає її застосування?
5. Які концепції контролінгу сформувалися на даний час і в чому полягають розбіжності між ними?
6. Доведіть, що контролінг – це концепція, яка розвивається. Назвіть новітні підходи до тлумачення сутності, цілей та призначення контролінгу.
7. Охарактеризуйте американську та німецьку модель контролінгу фінансових посередників.
8. Як називають у різних країнах фахівців, які займаються контролінгом на підприємствах?
9. Чи тотожні за змістом поняття «контролінг» та «управлінський облік»? В чому полягає принципова відмінність між ними?
10. Поясніть основні відмінності між обліково-аналітичною та управлінською школами контролінгу.

11. Доведіть свою точку зору щодо концепції та школи контролінгу, яка доцільна для впровадження на українських підприємствах.
12. Обґрунтуйте мету, завдання та основні функції контролінгу.
13. Вкажіть основні переваги організації діяльності підприємств на основі контролінгу.
14. Опишіть роль контролінгу в управлінні підприємством.
15. Охарактеризуйте взаємозв'язок функцій управління з контролінгом.
16. Які фактори зумовлюють повноту реалізації на підприємствах окремих функцій контролінгу?
17. Назвіть та поясніть основні принципи контролінгу.
18. Порівняйте стратегічний та оперативний контролінг.
19. Доведіть доцільність впровадження та підприємстві оперативного контролінгу.
20. В чому полягає доцільність впровадження стратегічного контролінгу і чому він повинен впроваджуватися після оперативного?

Тема 2 СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

Питання програми

- 1. Контролінгова інформація: зміст, вимога, джерела формування. Класифікація контролінгової інформації.*
- 2. Сутність та завдання удосконалення системи інформаційного забезпечення контролінгу.*
- 3. Управлінський облік як складова системи інформаційного забезпечення контролінгу. Відмінності між поняттями «контролінг», «управлінський облік», «фінансовий облік». Основні вимоги до управлінського обліку.*
- 4. Фінансова структура підприємства та її проектування. Концепція центрів обліку відповідальності. Види центрів відповідальності.*
- 5. Внутрішньокорпоративні стандарти управлінського обліку: зміст та методичні засади розробки. Внутрішня управлінська звітність на підприємстві: зміст та вимоги до формування. Впровадження системи управлінського обліку на підприємстві.*

Методичні вказівки до теми

Система контролінгу потребує звітної (фактичної) інформації, яка формується, в значній частині, в бухгалтерському обліку. Для оперативного, поточного, перспективного управління необхідною є раціональна організація збору інформації на таких принципах:

- концентрації функцій управління в центрах прийняття рішень, що дає можливість узгодити дії в плануванні, обліку, контролі, аналізі на всіх управлінських рішеннях;
- делегуванні повноважень і відповідальності лінійним та функціональним працівникам;
- координації роботи облікового апарату, який знаходиться в лінійних та функціональних центрах прийняття рішень і відповідальності;
- удосконаленні системи комунікацій (інформаційних зв'язків) на підприємстві;
- підпорядкуванні систем планування, обліку, контролю і аналізу служби контролінгу.

Для кожного рівня управління використовуються свої специфічні показники, що враховують характер роботи структурних підрозділів або груп виконавців та відображають основні сторони їх діяльності. Так, за витрачання матеріалів можуть нести відповідальність бригадири, майстри, начальники дільниць і цехів, виробничий відділ та інші відповідальні служби та особи.

Центр відповідальності – сфера (сегмент) діяльності, в межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює.

У системі управління вищий керівник має контролювати й оцінювати роботу менеджерів нижчого рівня, а вони, в свою чергу, повинні здійснювати самоконтроль та інформувати вище керівництво про результати діяльності.

За ознакою відмінностей в характері відповідальності менеджерів центри відповідальності поділяються на чотири типи: центри витрат, центри доходу, центри прибутку, центри інвестицій.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть зміст терміну «контролінгова інформація». Ким і для чого вона формується?
2. Чим зумовлюється потреба менеджменту та керівництва підприємства в інформації?
3. Назвіть основні ознаки класифікації та види контролінгової інформації.
4. В якому вигляді контролінгова інформація подається менеджменту та керівництву підприємства? Хто визначає форму та періодичність її подання?
5. Поясніть основні вимоги до контролінгової інформації.
6. Що являє собою інформаційна система контролінгу. Охарактеризуйте її основні складові.
7. У чому полягає мета аналізу інформаційних потоків?
8. Які методи управління інформаційними потоками Ви знаєте? Що дає їх застосування?
9. Визначте пріоритетні завдання вдосконалення інформаційного забезпечення контролінгу на сучасному етапі.
10. Поясніть сутність терміну «управлінський облік». В чому його принципові відмінності від контролінгу, бухгалтерського та фінансового обліку?
11. Чи згодні Ви із законодавчо визначеним тлумаченням управлінського обліку як підсистеми бухгалтерського обліку? Поясніть чому.
12. Які особливості розуміння сутності управлінського обліку склалися в міжнародній практиці?
13. Що являє собою система управлінського обліку на підприємстві, її основні цілі та функції.
14. Поясніть, в чому полягає взаємозв'язок та розбіжності понять «управлінський облік» та «фінансовий облік»?
15. Яким чином в різних країнах світу вирішується питання щодо взаємозв'язку фінансового та управлінського обліку? Визначте переваги та недоліки відомих Вам підходів.

16. Охарактеризуйте основні завдання та результати впровадження системи управлінського обліку на підприємстві.
17. Поясніть сутність поняття «фінансова структура підприємства». В чому полягають її принципові відмінності від організаційної структури?
18. Поясніть зміст та доцільність введення поняття «центр фінансової відповідальності»?
19. Що являє собою бізнес-одиниця підприємства (об'єднання). Поясніть доцільність виокремлення бізнес-одниць у складі підприємства (об'єднання).
20. Які основні етапи роботи з проектування фінансової структури підприємства? Сутність роботи, яка повинна бути проведена на кожному етапі.
21. Поясніть відмінності між основними типами центрів фінансової відповідальності.
22. Які принципи слід враховувати при виокремленні центрів фінансової відповідальності?
23. Що являють собою за змістом та структурою внутрішньокорпоративні стандарти управлінського обліку? Ким вони розроблюються та затверджуються?
24. Поясніть зміст документа «Наказ про управлінську облікову політику». Відповіді на які запитання він повинен містити?
25. Поясніть основні відмінності між бухгалтерським та управлінським планом рахунку?
26. Які фактори слід враховувати при розробці управлінського плану рахунків?
27. Які основні методичні прийоми доцільно використовувати при формуванні управлінського плану рахунків?
28. Які способи реєстрації інформації можуть використовуватися в управлінському обліку підприємства?
29. За допомогою яких інструментів може забезпечуватися необхідна глибина аналітики в управлінському обліку?
30. Поясніть основні принципи визначення видів та глибини аналітики в управлінському обліку.
31. Що являють собою довідники (класифікатори) певних груп інформації? Назвіть основні види довідників (класифікаторів), які повинні бути розроблені.
32. З якою метою використовується кодування інформації? Які фактори слід враховувати при розробці коду господарської операції? Наведіть приклади.
33. Визначте цілі розробки системи внутрішньої звітності на підприємстві.
34. В чому полягають розбіжності змісту управлінської звітності на різних рівнях управління?

35. Назвіть основні ознаки класифікації управлінських звітів. Наведіть приклади управлінських звітів в межах кожної ознаки класифікації.
36. Поясніть основні принципи формування системи звітних показників.
37. Які основні вимоги слід враховувати при проектуванні форм внутрішньої звітності на підприємстві?
38. Визначте основні типи управлінських звітів. З якою метою та хто їх складає?
39. Які основні форми впровадження управлінського обліку на підприємстві Ви знаєте? В чому, з Вашої точки зору, полягають переваги та недоліки кожної форми?
40. Охарактеризуйте процес постановки системи управлінського обліку на основі залучення зовнішнього незалежного консультанта. Які види роботи проводяться підприємством-замовником та незалежним консультантом? Що є результатом їх співпраці?

Тема 3 КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЙОГО ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Питання програми

1. *Роль контролінгу в процесі до прийняття управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень для цілей контролінгу. Фактори, що визначають прийняття управлінських рішень.*
2. *Загальна характеристика інструментарію контролінгу. Інструментарій контролінгу залежно від функції управління. Інструментарій контролінгу залежно від його підсистеми.*
3. *Завдання та інструментарій стратегічного контролінгу.*
4. *Завдання та інструментарій функціональних підсистем операційного контролінгу.*
5. *Контролінг прибутку. Контролінг матеріально-технічного забезпечення підприємства. Контролінг логістичних операцій підприємства. Контролінг виробничих процесів. Контролінг витрат. Контролінг маркетингової діяльності підприємства. Контролінг персоналу. Фінансовий контролінг. Інвестиційний контролінг.*

Методичні вказівки до теми

Головним об'єктом аналізу і контролю в процесі управління є витрати. Тому класифікація витрат дуже важлива для розуміння того, як ними управляти. Згідно з наведеним раніше визначенням виробничого обліку можна вирізнити три напрями класифікації і витрат, в основу якої покладено принцип: різні витрати для різних цілей:

1. Оцінка запасів та визначення фінансового результату: вичерпані та невичерпані; витрати на продукцію та витрати періоду; прямі та непрямі; основні та накладні;

2. Прийняття рішень: релевантні та нерелевантні; постійні та змінні; маржинальні та середні; дійсні та альтернативні;

3. Контроль виконання: контрольовані та неконтрольовані.

Поведінка витрат – це характер реагування витрат на зміни у діяльності підприємства.

Зміни у складі й величині витрат відбуваються під впливом певних подій та операцій, що мають місце в процесі господарської діяльності. Тому діяльність, яка впливає на витрати, називають фактором витрат.

Вивчення динаміки витрат уможливорює оцінювання витрат і побудову їх функцій. Оцінка витрат – це процес обчислення динаміки витрат, тобто встановлення кількісного взаємозв'язку між витратами й різними факторами на підставі дослідження діяльності.

Функція витрат – це математичний опис взаємозв'язку між витратами та їх факторами.

Методи визначення функцій витрат. Наявність змішаних витрат ускладнює побудову функції витрат. Тому для визначення функції витрат застосовують різні методи: технологічний аналіз, аналіз рахунків, метод вищої – нижчої точки, регресійний аналіз.

Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання. Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства.

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Головною метою оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління досягненням поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства.

Методичні рекомендації до розв'язання задач теми 3

Задача 1

Готель щомісяця сплачує за користування телефоном зв'язком 500 грн плюс 0,2 грн за кожний дзвінок. Упродовж січня було 5000 дзвінків, а в лютому – 6000 дзвінків.

Необхідно:

1. Розрахувати витрати на один дзвінок у січні та лютому;
2. Визначити маржинальні витрати на один додатковий дзвінок у січні.

Розв'язування

1. Витрати готелю на користування телефоном у:

січні: $500 + (5000 \cdot 0,2) = 1\ 500$ грн

лютому: $500 + (6000 \cdot 0,2) = 1\ 700$ грн

2. Витрати на одну телефонну розмову у:

січні: $1500 : 5\ 000 = 0,3$ грн

лютому: $1\ 700 : 6\ 000 = 0,28$ грн

3. Маржинальні витрати на одну телефонну розмову у січні:

$(500 + (5001 \cdot 0,2)) - 1500 = 0,2$ грн

Задача 2

Витрати відділу копіювання містять амортизацію та обслуговування копіювальних машин, зарплату персоналу, утримання приміщення, витрати паперу тощо. Є такі дані про витрати й обсяг діяльності цього відділу за минулі шість місяців.

Місяць	Загальні витрати, грн	Кількість копій
1	35 000	128 000
2	40 800	156 000
3	33 600	120 000
4	32 200	124 000
5	39 200	136 000
6	36 400	140 000

Необхідно визначити функцію витрат відділу копіювання методом вищої – нижчої точки.

Розв'язування

	Кількість копій	Загальні витрати
Вища точка	156 000	40 800
Нижча точка	120 000	33 600
	<u>36 000</u>	<u>7 200</u>

Змінні витрати на одну копію = $7200 : 36\,000 = 0,2$ грн

Постійні витрати: $40\,800 = a + 156\,000 \cdot 0,2$

$$a = 9\,600$$

$$Y = 9\,600 + 0,2x$$

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

Задача 3

Нижче наведено інформацію щодо продукції підприємства:

Ціна за одиницю	38,5
Змінні витрати на одиницю	23,65
Постійні витрати на рік	222 750

Необхідно визначити:

- маржинальний дохід на одиницю;
- беззбитковий обсяг продажу;
- обсяг продажу, необхідний для отримання операційного прибутку в сумі 148 500 грн.

Розв'язування

Маржинальний дохід на одиницю = $38,5 - 23,65 = 14,85$ грн

Беззбитковий обсяг продажу = $222\,750 / 14,85 = 15\,000$ одиниць

Обсяг продажу для отримання бажаного прибутку = $(222\,750 + 148\,500) / 14,85 = 25\,000$ одиниць.

Задача 4

Прогноз прибутку компанії на 2013 рік такий, грн:

Продаж (160 000 од.) 1 600 000

Витрати:

Змінні	400 000
Постійні	600 000
Прибуток	600 000
Необхідно:	

- Обчислити точку беззбитковості компанії у грошових одиницях;
- Розрахувати запас міцності компанії;
- Визначити дохід від продажу, необхідний для отримання прибутку в сумі 900 000 грн.

Розв'язування

Коефіцієнт маржинального доходу = $(1\ 600\ 000 - 400\ 000) / 1\ 600\ 000 = 0,75$

Точка беззбитковості = $600\ 000 / 0,75 = 800\ 000$ грн

Запас міцності = $1\ 600\ 000 - 800\ 000 = 800\ 000$ грн

Дохід від продажу = $(600\ 000 + 900\ 000) / 0,75 = 2\ 000\ 000$ грн.

Запитання для самоконтролю

- Поясніть твердження «найважливішим завданням системи контролінгу є підтримка прийняття управлінських рішень».
- За якими критеріями прийнято класифікувати управлінські рішення? Чи тотожні функції та роль контролінгу щодо кожної групи управлінських рішень?
- Поясніть сутність раціонального підходу до прийняття управлінського рішення. У чому полягає роль контролінгу при раціональному (класичному) підході?
- Поясніть сутність обмеженої раціональності при прийнятті управлінських рішень. У чому полягає роль контролінгу при такому підході?
- Дайте загальну характеристику інструментарію (методичного забезпечення) контролінгу за сферами застосування (функціями управління).
- Охарактеризуйте інструментарій контролінгу за періодом дії (підсистемою контролінгу).
- Перелічіть та охарактеризуйте основні інструменти стратегічного контролінгу.
- Чому інструментарій оперативного контролінгу прийнято розглядати в розрізі функціональних підсистем?
- Охарактеризуйте інструменти, які використовуються в стратегічному контролінгу.
- Поясніть мету та інструментарій контролінгу ефективності діяльності.
- Які методи та прийоми використовуються в контролінгу матеріально-технічного забезпечення?

12. У чому полягають цілі та функції контролінгу логістичних операцій підприємства? Який інструментарій використовується для їх досягнення?
13. Охарактеризуйте інструментарій контролінгу операційно-виробничих процесів на підприємстві.
14. Визначте основні завдання та інструменти контролінгу маркетингової діяльності підприємства.
15. В яких дисциплінах вивчаються інструменти фінансового контролінгу? Які передумови їх впровадження на підприємстві?
16. Назвіть функції та методичні прийоми інвестиційного контролінгу.
17. У чому полягають завдання контролера щодо вибору та застосування на підприємстві окремих інструментів контролінгу?
18. Охарактеризуйте послідовність роботи контролера із застосування окремих інструментів контролінгу.
19. На базі вивчення додаткової рекомендованої літератури визначте, які функціональні підсистеми контролінгу, крім розглянутих, можуть бути виокремлені.

Тема 4 БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

Питання програми

1. *Сутність бюджетування як управлінської технології.*
2. *Класифікація бюджетування.*
3. *Мета, цілі та принципи бюджетування*
4. *Бюджети підприємств та їх типологія. Типова система бюджетів підприємства за ієрархічною ознакою.*
5. *Умови впровадження та технологія бюджетування. Структурно-логічна послідовність бюджетного процесу підприємства.*
6. *Управління бюджетом підприємства. Управління бюджетом з позиції процесу. Управління бюджетом з позиції системи.*

Методичні вказівки до теми

Бюджет – це план майбутніх операцій, виражених у кількісних (здебільшого грошових) вимірниках.

Період, для якого підготовлений і використовується бюджет, називають бюджетним періодом. Бюджетним періодом зазвичай є рік, у межах якого можна виокремити короткі періоди (квартал, місяць). Отже, бюджетування – процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Метою бюджетування є:

1. Здійснення періодичного планування;
2. Забезпечення координації, кооперації та комунікацій;
3. Змусити менеджерів кількісно обґрунтовувати їхні плани;
4. Забезпечення усвідомленості витрат на діяльність підприємства;
5. Створення основи для оцінки і контролю виконання;
6. Мотивація працівників шляхом орієнтації на досягнення мети організації;
7. Виконання вимог законів і контрактів.

Бюджетування здійснюють у двох напрямках.

Перший напрям – підготовка функціональних бюджетів, тобто бюджетів підрозділів підприємства. Відповідно підрозділ підприємства, для якого може бути складений окремий бюджет і здійснений контроль за його виконанням, є бюджетним центром.

Другий напрям бюджетування – розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів (або послуг).

Існує три основні підходи до організації процесу бюджетування:

- 1) "згори – вниз";
- 2) "знизу – вгору";
- 3) "знизу – вгору / згори – вниз".

Підхід "згори – вниз" означає, що вище керівництво компанії повністю здійснює процес бюджетування з мінімальним залученням менеджерів підрозділів і відділів нижчого рівня. Такий підхід дає можливість повністю врахувати стратегічні цілі компанії, зменшити витрати часу й уникнути проблем, пов'язаних з узгодженням та узагальненням окремих бюджетів.

Разом з тим недоліком такого підходу є слабка мотивація менеджерів нижчої та середньої ланки щодо досягнення цілей, у розробці яких вони не брали участі, та нехтування джерелом інформації, яке перебуває на цьому рівні управління.

Підхід "знизу – вгору" означає, що спочатку керівники різних підрозділів (відділів, ділянок, служб тощо) складають бюджети щодо діяльності, за яку вони відповідають.

Далі бюджети послідовно узагальнюються і координуються на вищому щаблі управління. Наприклад, керівники ділянок складають бюджети, які потім узагальнюються у бюджеті відповідного цеху. Своєю чергою, бюджети цехів узагальнюються у бюджеті заводу. На підставі бюджетів заводів складають загальний бюджет виробництва компанії.

За такого підходу керівництво компанії відповідає головним чином за координацію бюджетного процесу та схвалення генерального (зведеного) бюджету.

Перевагою такого підходу є мотивація керівників нижчої та середньої ланки щодо досягнення цілей, у розробці яких вони беруть участь, посилення комунікації між різними підрозділами компанії, що сприяє точності та ув'язці запланованих показників.

Недоліком цього підходу є зростання витрат часу на підготовку бюджетів, оскільки залучення до процесу бюджетування значної кількості людей потребує відповідних зусиль з координації їхніх дій та узгодження даних.

Виходячи з цього, підхід "знизу – вгору" застосовують лише в разі, коли структура компанії забезпечує надійну комунікацію підрозділів, а керівники нижчої та середньої ланки здатні складати релевантні й достовірні бюджети та є довіреними особами вищого керівництва.

У практиці поширенішим є комбінований підхід "знизу – вгору / згори – вниз", який узагальнює й збалансовує найкращі моменти двох раніше розглянутих підходів.

За такого підходу вище керівництво надає загальні директиви щодо цілей компанії, а керівники нижчої та середньої ланки готують бюджети, спрямовані на досягнення цілей компанії.

У процесі складання й узагальнення бюджетів здійснюють обговорення їх та узгодження керівниками різних рівнів.

Узгоджені бюджети аналізує і координує бухгалтер-аналітик. Він визначає відповідність запланованих витрат і наявних ресурсів, узгодженість інших показників, складає проформи фінансових звітів. Отже, бухгалтер-аналітик відіграє дуже важливу роль у процесі

бюджетування, оскільки готує вихідні дані для планування (інформацію про результати минулої діяльності), перевіряє й узагальнює підготовлені бюджети, надає необхідні консультації.

Методичні рекомендації до розв'язання задач теми 4

Задача 1

Нижче наведено бюджет продажу компанії на перше півріччя 2013 року:

Місяць	Обсяг продажу, одиниць
Січень	9 600
Лютий	16 000
Березень	24 000
Квітень	14 400
Травень	11 200
Червень	10 400

Запаси готової продукції плануються в розмірі 30 % обсягу продажу наступного періоду.

На 1 січня 2013 року на складі було 1 800 одиниць готової продукції.

Для виробництва одиниці продукції необхідно 8 кг сировини, запас якої підтримується в обсязі 20 % виробничої потреби в наступному місяці.

Необхідно скласти бюджет закупівлі сировини і бюджет виробництва на перший квартал 2013 року.

Розв'язування

Таблиця 1 – Бюджет виробництва компанії на перший квартал 2013 року, одиниць

Місяць	Запас продукції на початок місяця	Обсяг продажу	Запас продукції на кінець місяця	Обсяг виробництва (3 + 4 – 2)
1	2	3	4	5
Січень	1 800	9 600	4 800	12 600
Лютий	$16\,000 \times 0,3 = 4\,800$	16 000	7 200	18 400
Березень	$24\,000 \times 0,3 = 7\,200$	24 000	$14\,400 \times 0,3 = 4\,320$	21 120

Таблиця 2 – Бюджет закупівлі сировини компанії на перший квартал 2013 року

Показник	Січень	Лютий	Березень
1	2	3	4
Обсяг виробництва, од.	12 600	18 400	21 120
Матеріальні витрати на одиницю, кг	8	8	8

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Виробничі потреби, кг	100 800	147 200	168 960
Необхідний запас на кінець періоду, кг	$147\,200 \times 0,2 = 29\,440$	33 792	21 504
Запас на початок періоду	$100\,800 \times 0,2 = 20\,160$	29 440	33 792
Обсяг закупівлі сировини	110 080	151 552	156 672

Задача 2

Бюджет виробництва компанії містить такі дані, одиниць:

Квітень 1 660

Травень 1 260

Червень 1 280

Виготовлення одиниці продукції потребує 6 годин праці робітника.

Нижче наведені змінні виробничі накладні витрати з розрахунку на одну годину праці, грн:

Непрямі матеріали 0,40

Непряма зарплата 1,20

Додаткові виплати 1,80

Податки на зарплату 0,60

Інші 1,0.

Постійні річні витрати в сумі 357 000 грн розподіляються рівномірно на кожен місяць.

Необхідно скласти:

1. Бюджет витрат праці робітників на три місяці;
2. Бюджет виробничих накладних витрат на три місяці.

Розв'язування

Таблиця 3 – Бюджет витрат праці на виробництво на другий квартал

Показник	Квітень	Травень	Червень
1	2	3	4
Обсяг виробництва, од	1 660	1 260	1 280
Витрати праці на одиницю, год.	6	6	6
Загальні витрати праці, год.	9 960	7 560	7 680

Таблиця 4 – Бюджет виробничих накладних витрат, грн

Стаття витрат	Квітень	Травень	Червень
1	2	3	4
Змінні витрати			
Непрямі матеріали	$9\,960 \times 0,40 = 3\,984$	3 024	3 072
Непряма зарплата	$9\,960 \times 1,20 = 11\,952$	9 072	9 216
Додаткові виплати	$9960 \times 1,80 = 17\,928$	13 608	13 824
Податки на зарплату	$9960 \times 0,6 = 5\,976$	4 536	4 608
Інші змінні витрати	$9960 \times 1,0 = 9\,960$	7 560	7 680
Постійні витрати	$357000 / 12 = 29\,750$	29 750	29 750
Разом	79 550	67 550	68 150

Задача 3

Нижче наведено частково заповнені бюджети закупівлі основних матеріалів і виробництва на перший квартал.

Таблиця 5 – Бюджети закупівлі матеріалів і обсягу виробництва.

Показник	Січень	Лютий	Березень	Разом
1	2	3	4	5
Закупівля основних матеріалів				
Виробництво	?	?	?	?
Запас матеріалів на кінець періоду	?	?	?	8 928
Проміжний підсумок	43 584	48 192	47 968	?
Запас матеріалів на початок періоду	(9 792)	(10 944)	(11 712)	?
Необхідний обсяг закупки	33 792	37 248	36 256	?
Бюджет виробництва				
Бюджетний обсяг продажу	?	?	?	?
Запас готової продукції на кінець періоду	?	?	?	5 760
Запас готової продукції на початок періоду	(6 400)	(7 040)	(8 320)	?
Бюджетний обсяг виробництва	?	?	?	?

Необхідно заповнити пропущені дані.

Розв'язування

Таблиця 6 – Бюджети закупівлі матеріалів і обсягу виробництва, од.

Показник	Січень	Лютий	Березень	Разом
1	2	3	4	5
Закупівля основних матеріалів				
Виробництво	<i>32 640 = 43 584 - 10944</i>	<i>36 480 = 48 192 - 11712</i>	<i>39 040</i>	<i>108 160</i>
Запас матеріалів на кінець періоду	<i>10 944</i>	<i>11 712</i>	<i>8 928</i>	<i>8 928</i>
Проміжний підсумок	43 584	48 192	47 968	<i>117 088 = 108 160 + 8928</i>
Запас матеріалів на початок періоду	(9 792)	(10 944)	(11 712)	<i>(9 792)</i>
Необхідний обсяг закупки	33 792	37 248	36 256	<i>107 296 = 33 792 + 37 248 + 36 256</i>
Бюджет виробництва				
Бюджетний обсяг продажу	<i>32 000</i>	<i>35 200</i>	<i>41 600</i>	<i>108 800</i>
Запас готової продукції на кінець періоду	<i>7 040</i>	<i>8 320</i>	<i>5 760</i>	<i>5 760</i>
Запас готової продукції на початок періоду	(6 400)	(7 040)	(8 320)	(6 400)
Бюджетний обсяг виробництва	<i>32 640</i>	<i>36 480</i>	<i>39 040</i>	<i>108 160</i>

Задача 4

Фірма має намір спланувати свої грошові надходження та виплати у листопаді на підставі таких даних:

Залишок грошових коштів на 1 листопада 362 000 грн. 20 листопада фірма має сплатити вексель на суму 1 616 000 грн. Досвід свідчить, що 60 % реалізованих товарів будуть оплачені клієнтами в місяці продажу, 30% – у наступному місяці, 8% – через два місяці, а 2% не будуть оплачені взагалі.

Фірма реалізує товари за ціною 160 грн за одиницю.

Окремі дані про обсяг реалізації наведено нижче:

Місяць	Кількість, одиниць
Вересень (фактично)	40 000
Жовтень (фактично)	60 000
Листопад (передбачається)	80 000
Грудень (передбачається)	50 000

Оскільки придбані товари підлягають сплаті впродовж 15 днів, то приблизно 50 % їх сплачується в наступному місяці.

Середня ціна придбаних товарів становить 100 грн за одиницю.

Товарні запаси наприкінці кожного місяця досягають рівня 2 000 одиниць плюс 10% кількості товарів, які будуть реалізовані в наступному місяці.

Запаси на 1 жовтня становили 8 000 одиниць.

У листопаді фірма передбачає за 190 000 грн реалізувати амортизоване обладнання.

Необхідно скласти бюджет грошових коштів на листопад.

Розв'язування

1. Розрахунок надходжень від дебіторів, грн

Фактичний продаж у вересні:	$8\% \cdot (40\,000 \cdot 160) = 512\,000$
Фактичний продаж у жовтні:	$30\% \cdot (60\,000 \cdot 160) = 2\,880\,000$
Очікуваний продаж у листопаді:	$60\% \cdot (80\,000 \cdot 160) = 7\,680\,000$
Разом	11 072 000

2. Розрахунок закупівлі товарів

Запаси на кінець вересня	$(2\,000 + 10\% \cdot 60\,000) = 8\,000$
Закупка у жовтні	$(60\,000 + 10\,000 - 8\,000) = 62\,000$
Продаж у жовтні	60 000
Запаси на кінець жовтня	10 000
Закупка у листопаді	$(80\,000 + 7\,000 - 10\,000) = 77\,000$
Продаж у листопаді	80 000
Запаси на кінець листопада	7 000

3. Розрахунок платежів за придбані товари

За поставки у жовтні	$50\% \cdot (62\,000 \cdot 100) = 3\,100\,000$
За поставки у листопаді	$50\% \cdot (77\,000 \cdot 100) = 3\,850\,000$
Разом	6 950 000

Таблиця 7 – Бюджет грошових коштів фірми за листопад

Показник	Сума, грн.
<i>Залишок коштів на початок місяця</i>	362 000
Надходження від:	
- дебіторів за продані товари	11 072 000
- реалізації обладнання	190 000
<i>Разом надходження</i>	11 262 000
Видатки:	
- оплата придбаних товарів	6 950 000
- оплата векселя	1 616 000
<i>Разом видатків</i>	8 566 000
<i>Залишок коштів на кінець місяця</i>	3 058 000

Запитання для самоконтролю

1. Визначте сутнісні характеристики бюджетування як управлінської технології.
2. У чому полягають особливості такого планового документа як бюджет?
3. Які переваги дозволяє отримати підприємству впровадження бюджетування? Які недоліки має ця управлінська технологія?
4. В чому полягають відмінні особливості понять «планування» та «бюджетування»?
5. Поясніть окремі методичні підходи до процедури бюджетування. В чому, на Ваш погляд, полягають переваги і недоліки кожного методичного підходу? При яких умовах доречно їх використовувати?
6. Що являють собі різні «моделі» бюджетування? За якою ознакою їх виокремлюють? Визначте переваги і недоліки окремих моделей бюджетування.
7. Які бюджетні показники визначаються в окремі види бюджетів підприємства?
8. Поясніть структурно-логічну послідовність бюджетування окремих показників діяльності підприємства, взаємозв'язок та взаємозалежність між окремими видами бюджетів підприємства.
9. Поясніть відмінності понять «головний бюджет» та «консолідований бюджет» (з точки зору методології розробки). Для яких підприємницьких структур вони складаються?
10. Поясніть мету, завдання та принципи впровадження бюджетування.
11. Визначте основні етапи впровадження бюджетування.
12. Поясніть термінологічний апарат бюджетування (специфічні терміни, які характеризують зміст окремих процедур, термінів, суб'єктів тощо).
13. В чому полягає різниця понять «бюджетний період» та «бюджетний цикл»?
14. Хто визначає регламент бюджетування, яким чином він документується?
15. Що являє собою бюджетна структура підприємства?
16. Поясніть сутність роботи та взаємообумовленість основних етапів бюджетного циклу.
17. Які показники та характеристики в обов'язковому порядку повинні віддзеркалюватися в звіті про виконання бюджету?
18. Хто входить до складу бюджетного комітету підприємства? Які основні функції він виконує?
19. Визначте сутність поняття «управління бюджетом». З якою метою воно здійснюється?
20. На яких принципах повинно будуватися управління бюджетом підприємства?

Тема 5 ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Питання програми

1. Функціональне відокремлення суб'єкта контролінгової діяльності. Переваги та недоліки створення відокремленої служби контролінгу на підприємстві.
2. Організація контролінгу на підприємствах різних розмірів.
3. Типова структура служби контролінгу на підприємстві
4. Основні функції контролера на підприємстві. Професійні та особистісні якості контролера.
5. Основні етапи впровадження контролінгу на підприємстві.
6. Методика оцінювання ефективності впровадження контролінгу на підприємстві. Система показників оцінювання ефективності впровадження контролінгу.
7. Автоматизовані інформаційні системи контролінгу. Класифікація автоматизованих інформаційних систем контролінгу. Функціональні вимоги до автоматизованої інформаційної системи контролінгу.

Методичні вказівки до теми

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

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

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

2. Служба контролінгу повинна мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збирання додаткової інформації, яка необхідна їй для аналізу й висновків, але її немає 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 мають вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу;

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

5. Служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої

фінансово-економічної служби.

Досвід впровадження контролінгу на великих підприємствах показує, що раціональним є такий склад служби контролінгу: начальник служби контролінгу; контролер-куратор цехів; контролер-фахівець з управлінського обліку; контролер-фахівець з інформаційних систем.

Служба контролінгу призначена для заступника директора з економіки (фінансового директора, комерційного директора) і генерального директора. Доцільно підпорядкувати службу контролінгу прямо заступникові генерального директора з економіки, якому безпосередньо підпорядковуються також головний бухгалтер, начальники фінансового й планово-економічного відділів (ПЕО), начальник служби збуту (таким чином начальник служби контролінгу одержує досить високий статус і незалежність від начальників інших фінансово-економічних служб).

Запитання для самоконтролю

1. Які вимоги визначають місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства?
2. Визначте "плюси" та "мінуси" створення на підприємстві служби контролінгу як відокремленого структурного підрозділу.
3. Якщо на підприємстві служба контролінгу не створюється, хто виконує функції контролінгу? Чи коректно в таких умовах говорити про впровадження контролінгу на підприємстві?
4. Поясніть можливі альтернативи функціональної та дисциплінарної підпорядкованості служби контролінгу. В чому полягають переваги й недоліки кожної з можливих альтернатив?
5. Охарактеризуйте розподіл функцій і відповідно посад в межах служби контролінгу. За які види роботи відповідає кожний фахівець служби контролінгу?
6. Виходячи з функцій та завдань контролінгу як управлінської технології, визначте основні вимоги до фахівців служби контролінгу (контролерів)?
7. Поясніть основні етапи впровадження контролінгу на підприємстві?
8. Які найпоширеніші прийоми впровадження контролінгу? В чому полягають «плюси» та «мінуси» кожного підходу?
9. Які позитивні наслідки має залучення консалтингової установи до процесу впровадження контролінгу? Чи є негативні наслідки такого підходу?
10. Які методичні прийоми можуть використовуватися для оцінювання ефективності впровадження контролінгу (створення служби контролінгу)? Як оцінити результати та витрати на впровадження контролінгу?
11. У чому полягає сутність вимог щодо програмного забезпечення функціонування служби контролінгу?

12. Опишіть основні програмні продукти, які анонують спроможність автоматизації контролінгових процедур.
13. Які є недоліки в сучасних вітчизняних та іноземних програмних продуктах контролінгу?
14. На основі яких критеріїв доцільно оцінювати програмні продукти контролінгу?
15. Які програмні продукти контролінгу, на Ваш погляд, найбільш повно відповідають вимогам системи контролінгу і чому?

ЗАВДАННЯ ДО ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання № 1

Підконтрольні показники ефективного управління підприємством

Провести розрахунок підконтрольних показників ефективного управління підприємством на основі бухгалтерської звітності за два роки – форми № 1 “Баланс” і форми № 2 “Звіт про фінансові результати” і зробити відповідні висновки.

Таблиця 8 – Перелік типових підконтрольних показників ефективного управління підприємством

Показники	Алгоритм розрахунку	Значення
1	2	3
1. Показники результатів господарської діяльності		
1.1 Прибуток на поточні активи	Прибуток від операційної діяльності / Баланс (активи) · 100	Чим вище значення, тим ефективніший показник (не менше 14%)
1.2 Коефіцієнт прибутковості	Прибуток від операційної діяльності / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) · 100	не менше 14%
1.3 Оборотність власного капіталу	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Власний капітал	Не менше 1,47
1.4 Оборотність запасів	Собівартість реалізованої продукції / Запаси	Не менше 1,47
1.5 Оборотність дебіторської заборгованості (в днях)	(Дебіторська заборгованість · 360 днів) / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Чим менша кількість днів, тим ефективніший показник, але не більше 30 днів
1.6 Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток / Собівартість реалізованої продукції	Повинен зростати
2. Фінансові показники		
2.1 Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал · 100	Не менше 20 %

Продовження таблиці 8

1	2	3
2.2 Частка власного капіталу	Власний капітал / Баланс	Не повинен набагато відхилятися від 0,5 (50%)
2.3 Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	Власний капітал / Залучений капітал	> 1
2.4 Рентабельність продаж	Валовий прибуток / Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) · 100	Не менше 15 %
2.5 Коефіцієнт покриття	Оборотний капітал / Поточні зобов'язання	1,5-2
2.6 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,25-0,3
2.7 Рентабельність активів	Чистий прибуток / Баланс (активи) · 100	Не менше 14 %

Завдання № 2

Контроль взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку

Використовуючи вхідні дані за відповідним варіантом, необхідно:

1. Визначити виручку від реалізації продукції, повну собівартість реалізованої продукції, прибуток від реалізації продукції, суму постійних витрат на загальний обсяг виробництва за планом та фактом.

2. Визначити точку беззбитковості аналітичним та графічним методами за планом та фактом.

3. Провести розрахунки беззбиткового обсягу діяльності для підприємства в цілому. Для цього необхідно визначити: валову маржу, коефіцієнт валової маржі, поріг рентабельності, запас фінансової міцності.

При цьому необхідно врахувати такі дані: виручка від реалізації усієї продукції, робіт та наданих послуг складає 1,86 від можливої розрахункової; загальні витрати на діяльність підприємства складають 1,44 від загальної собівартості продукції, змінні витрати співвідносяться із постійними у такому співвідношенні – 62 : 38.

Зробити висновки стосовно отриманих результатів.

Таблиця 9 – Вхідні дані

Варіант	Кількість реалізованої продукції, тис. од.		Середня ціна реалізації, грн		Собівартість одиниці продукції, грн		Питомі змінні витрати, грн	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	67	48,5	500	520	400	450	280	295
2	46	43	600	610	500	512	360	350
3	56	48	400	420	300	350	180	210
4	58	41	200	215	120	135	80	83
5	49	47	400	410	300	320	245	250
6	20	22,5	500	530	370	358	239	245
7	60	55	600	610	530	545	400	425
8	470	480	57	52	46	44	28	30
9	555	528	60	63	50	52	36	35
10	371	316	78	75	57	53	35	31
11	55	52	500	510	400	412	260	250
12	26	30	600	635	470	456	250	260
13	50	41	200	220	120	140	80	85
14	45	47	400	410	300	320	260	250
15	20	23	500	530	370	358	240	245
16	60	56	600	615	530	550	400	430
17	470	485	58	52	46	45	28	31
18	67	48,5	510	520	400	450	280	295
19	48	43	600	610	500	512	360	350
20	56	48	400	419	300	350	180	210
21	55	52	500	510	400	412	260	250
22	26	30	600	635	470	456	250	260
23	50	41	200	220	120	140	80	85
24	45	47	400	410	300	320	260	250
25	20	23	500	530	370	358	240	245
26	60	57	600	615	530	550	400	430
27	470	485	58	52	46	45	28	31
28	560	530	60	61	50	51	36	35
29	370	305	78	74	57	56	35	36
30	290	256	75	78	58	56	38	37
31	47	39	420	440	320	380	200	220
32	46	43	520	530	420	432	280	270
33	45	33	450	470	350	410	230	250

Продовження таблиці 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
34	11	13	700	730	540	510	330	300
35	870	785	80	82	70	75	58	60
36	860	830	90	93	60	68	50	45
37	570	605	100	140	87	80	65	70
38	490	556	110	120	89	83	70	63
39	585	500	60	62	50	55	38	41
40	485	400	300	320	180	230	100	130
41	28	30	600	625	470	456	250	260
42	52	41	200	220	110	140	80	85
43	45	49	400	410	310	320	260	250
44	19	23	500	530	360	358	240	245
45	61	56	600	615	520	550	400	430
46	480	485	58	52	47	45	28	31
47	540	530	60	61	51	51	36	35
48	365	305	78	76	55	56	35	36
49	287	258	75	79	58	56	38	32
50	47	38	420	440	320	375	200	214

Завдання № 3

Визначення функції витрат

На основі вихідних даних необхідно:

1. Визначити функцію витрат підприємства методом «вищої – нижчої точки» та методом регресійного аналізу;

2. Встановити надійність такої функції витрат;

3. Передбачити витрати підприємства на наступний період, використовуючи визначену функцію витрат, якщо відомо X^1 .

X – обсяг діяльності, Y – загальні витрати, грн.

Таблиця 10 – Вхідні дані

Варіант	Значення	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1	Y	1450	1420	1500	1530	1600
	X	350	400	380	420	450
	$X^1 = 500$					
2	Y	1900	2100	2150	2300	2350
	X	250	280	300	320	340
	$X^1 = 350$					
3	Y	2120	2100	2150	2400	2250
	X	270	280	290	310	305
	$X^1 = 400$					
4	Y	2100	2500	2450	2300	2250
	X	260	280	275	310	300
	$X^1 = 380$					

Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5	6	7
5	Y	2100	2500	2450	2300	2350
	X	260	280	275	260	255
	X ¹ = 250					
6	Y	1800	1750	1700	1900	1950
	X	250	245	235	310	330
	X ¹ = 270					
7	Y	2400	2450	2650	2340	2430
	X	250	245	265	230	240
	X ¹ = 280					
8	Y	2300	2350	2450	2200	2350
	X	270	275	280	230	235
	X ¹ = 300					
9	Y	1620	1640	1650	1700	1850
	X	280	290	300	330	335
	X ¹ = 290					
10	Y	2115	2150	2250	2300	2450
	X	275	290	300	330	335
	X ¹ = 310					
11	Y	1310	1380	1250	1300	1600
	X	350	400	380	420	450
	X ¹ = 400					
12	Y	1900	2200	2150	2300	2400
	X	250	280	300	320	340
	X ¹ = 450					
13	Y	2180	2105	2110	2400	2250
	X	270	280	290	310	305
	X ¹ = 370					
14	Y	2100	2400	2450	2470	2200
	X	260	270	275	320	300
	X ¹ = 410					
15	Y	2100	2600	2450	2350	2380
	X	260	285	274	260	255
	X ¹ = 270					
16	Y	1900	1750	1700	2100	2350
	X	250	245	230	310	330
	X ¹ = 260					
17	Y	2400	2450	2650	2350	2430
	X	250	245	260	230	240
	X ¹ = 300					
18	Y	2300	2350	2400	2120	2350
	X	270	276	280	240	245
	X ¹ = 345					
19	Y	1640	1660	1710	1800	1950
	X	280	290	300	330	335
	X ¹ = 310					

Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5	6	7
20	Y	2000	2150	2200	2300	2450
	X	260	290	300	320	335
	$X^1 = 330$					
21	Y	1180	1100	1050	1300	1600
	X	350	400	381	420	500
	$X^1 = 500$					
22	Y	1800	2200	2150	2250	2400
	X	250	280	300	310	340
	$X^1 = 550$					
23	Y	2120	2105	2110	2400	2300
	X	270	275	292	310	305
	$X^1 = 470$					
24	Y	2400	2550	2650	2410	2430
	X	250	245	255	230	240
	$X^1 = 400$					
25	Y	2300	2350	2400	2080	2550
	X	270	275	280	240	260
	$X^1 = 445$					
26	Y	1570	1590	1650	1700	1950
	X	280	291	300	340	350
	$X^1 = 410$					
27	Y	2020	2350	2400	2500	2550
	X	260	290	302	320	335
	$X^1 = 430$					
28	Y	2310	2350	2440	2025	2050
	X	270	276	280	230	235
	$X^1 = 300$					
29	Y	1500	1540	1630	1690	1750
	X	280	285	300	320	335
	$X^1 = 290$					
30	Y	2050	2150	2250	2280	2390
	X	276	285	300	320	325
	$X^1 = 310$					
31	Y	1400	1600	1450	1250	1700
	X	350	400	383	420	440
	$X^1 = 400$					
32	Y	1900	2200	2150	2300	2400
	X	250	290	300	320	340
	$X^1 = 440$					
33	Y	2100	2105	2120	2400	2250
	X	270	281	290	309	305
	$X^1 = 375$					
34	Y	1900	2280	2250	2250	2200
	X	260	285	275	320	300
	$X^1 = 405$					

Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5	6	7
35	У	2300	2600	2450	2350	2380
	Х	260	285	275	260	255
	$X^1 = 275$					
36	У	1900	1750	1700	2150	2260
	Х	250	245	230	310	330
	$X^1 = 255$					
37	У	2400	2450	2650	2500	2430
	Х	250	245	260	230	240
	$X^1 = 290$					
38	У	2300	2350	2400	2250	2350
	Х	270	274	280	240	245
	$X^1 = 350$					
39	У	1600	1650	1650	1700	1950
	Х	270	290	300	320	335
	$X^1 = 310$					
40	У	2000	2150	2200	2300	2450
	Х	260	289	300	310	335
	$X^1 = 320$					

Завдання № 4

Бюджетне планування і контроль

Згідно з вихідними даними балансу підприємства необхідно скласти бюджет грошових коштів, бюджетний звіт про фінансові результати і бюджетний баланс на травень (тис. грн).

Актив	Сума	Пасив	Сума
1. Основні засоби	$310500 + B$	1. Статутний капітал	$270000 + B$
2. Запаси	$45000 + B$	2. Нерозподілений прибуток	$63750 + B$
3. Дебітори	$81000 + B$	3. Кредитори	$94500 + B$
4. Поточний рахунок	$13500 + B$	4. Векселі видані	$21750 + B$
5. Інші активи	–	5. Інші пасиви	–
Баланс	Х	Баланс	Х

Підприємство складає бюджети на травень і підготувало таку попередню інформацію:

1. Запланований обсяг продаж становить 5 тис. грн + $(310500 + B)$, зокрема 70% у кредит. Половина продажу в кредит сплачується в місяці продажу, а решта в наступному місяці;

2. Заплановано придбати матеріали на суму $0,1 \cdot X$. 40% придбаних матеріалів оплачується в місяці придбання, а решта в наступному місяці;

заборгованість кредиторам на 31 число місяця буде сплачено впродовж місяця;

3. Величина запасів на 31 число місяця планується в сумі $0,5 \cdot (45000 + B)$;

4. Витрати обігу заплановано в сумі 0,035 від обсягу продаж (див. пункт 1);

5. Векселі видані будуть сплачені впродовж місяця з виплатою відсотка в сумі 0,07 від вартості векселів $(21750 + B)$;

6. Нове устаткування буде придбано і сплачено за сумою $0,03 \cdot (310500 + B)$;

7. Підприємство отримує кредит банку в сумі $0,06 \cdot X$;

8. Податок на прибуток нараховують і сплачують згідно зі встановленими нормативами.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. для студ. вузів / Давидович І.Є. – К. : ЦУЛ, 2008. – 552 с.
2. Информационное обеспечение внутреннего контроля стратегии бизнеса: научно-производственное издание / Сухарева Л. А., Дмитренко П. Н., Кравченко С. Н. / Под ред. Л. А. Сухаревой. – Донецк : ДГКИ, 2005. – 55 с.
3. Калайтан Т. В. Контролінг : [навчальний посібник] / Калайтан Т. В. – Львів: Новий Світ – 2000, 2008. – 252 с.
4. Контроллинг – как инструмент управления предприятием / Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит ЮНИТИ, 2004. – 279 с.
5. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці : [монографія] / В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова / За ред. В. В. Прохорової. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 200 с.
6. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: пер. с нем. / Майер Э.; под ред. С. А. Николаевой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 76 с.
7. Манн Р. Контроллинг для начинающих: пер. с нем / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
8. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: [навч. посіб. для студ. вузів] / Панков В. А., Єлецьких С. Я., Михайличенко Н. М. – К. : ЦУЛ, 2007. – 184 с.
9. Портна О. В. Контролінг: [навчальний посібник] / Портна О. В. – Львів : «Магнолія-2006», 2007. – 190 с.
10. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : [монографія] / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Т. : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
11. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2005. – 208 с.
12. Цигилик І. І. Контролінг : [навч. посіб. у схемах і табл. для вузів] / Цигилик І. І. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 74 с.
13. Шепітко Г. Ф. Контролінг : [посібник] / Шепітко Г. Ф. – К. : Видво Європ. ун-ту, 2005. – 136 с.
14. Контролінг: [навч. посіб.] / Г. А. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янку, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
15. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Яковлев Ю. П. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
16. Лігоненко Л. О. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Контролінг» / Лігоненко Л. О., Шульга Н. П., Тарасюк М. В. – К. : КНТЕУ, 2012. – 104 с.

Допоміжна

17. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління / О. Б. Гребець // Економіка та держава. – 2009. – № 12. – С. 71–72.

18. Григораш І. О. Формування системи управління підприємством на засадах контролінгу / І. О. Григораш // Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал. – 2011. – № 22. – С. 90–93.

19. Григораш І. О. Методика оцінки доцільності впровадження системи контролінгу на підприємстві / І. О. Григораш // Економічний часопис – XXI : науковий журнал. – 2011. – № 7/8. – С. 30–33.

20. Григораш І. О. Формування системи управління підприємством на засадах контролінгу / І. О. Григораш // Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал. – 2011. – № 22. – С. 90–93.

21. Дякон Л. Л. Формування стратегічного фінансового контролінгу підприємства / Л. Л. Дякон // Економіка та держава. – 2012. – № 8. – С. 36–38.

22. Іванова З. О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах / З. О. Іванова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 136–141.

23. Коваленко Я. М. Бюджетування як складова контролінгу в діяльності фонду державного майна України / Я. М. Коваленко // Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал. – 2012. – № 19. – С. 71–75.

24. Кушнір І. М. Методичні аспекти реалізації системи оподаткування підприємств на контролінгових засадах / І. М. Кушнір // Економіка. Фінанси. Право : інформаційно-аналітичний журнал. – 2012. – № 9. – С. 26–28.

25. Меленюк В. О. Визначення ефективності контролінгу на промислових підприємствах України / В. О. Меленюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво : науково-виробничий журнал. – 2011. – № 6. – С. 162–165.

26. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник Сумського державного університету сер. Економіка : науковий журнал. – 2011. – № 4. – С. 27–34.

27. Сопко В. В. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства / В. В. Сопко, О. М. Ромашко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 2. – С. 176–179.

28. Терещенко О. О. Вартісно-орієнтований контролінг-інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами / О. О. Терещенко, Д. Г. Савчук // Фінанси України. – 2011. – № 12. – С. 77–88.

29. Ужва А. Концептуальні положення реалізації системи контролінгу на сільськогосподарських підприємствах / А. Ужва, А. Костирко // Економіст. – 2012. – № 2. – С. 65–66.

Інформаційні ресурси

30. Верховна Рада України. Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
31. Кабінет Міністрів України. Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
32. Міністерство економіки України. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>
33. Міністерство фінансів України. Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/minfin/index.jsp>
34. Державний комітет статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
35. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657–XII. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
36. Офіційний сайт Фонду державного майна України. Режим доступу: <http://www.spfu.gov.ua/ukr/>
37. Smida. Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>

Інструктивно-навчальне видання

Методичні вказівки
до самостійної та індивідуальної роботи студентів
з дисципліни «Контролінг»
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

Редактор В. Дружиніна
Коректор З. Поліщук

Укладачі: Наталія Петрівна Карачина
Ольга Василівна Лазарчук

Оригінал-макет підготовлено Н. Карачиною

Підписано до друку
Формат 29,7 × 42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. друк. арк.
Наклад прим. Зам. №

Вінницький національний технічний університет,
навчально-методичний відділ ВНТУ.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, к. 2201.
Тел. (0432) 59-87-36.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, ГНК, к.114.
Тел. (0432) 59-87-38.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.