

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до самостійної роботи з дисципліни  
«ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ»  
*(для здобувачів вищої освіти, вибіркова дисципліна)*  
*(Електронне видання)*

ЗАТВЕРДЖЕНО  
на засіданні кафедри  
фінансів та банківської справи  
Протокол №8 від 30.04.2025 р.

Київ 2025

УДК 658.15:005.52

Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Фінансовий контролінг» (для здобувачів вищої освіти, вибіркова дисципліна)/ Уклад.: О.О. Серeda. - Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025 – 37 с.

Висвітлено актуальні аспекти фінансового контролінгу в сучасних умовах господарювання. Подано питання для самостійного опрацювання, тестові завдання для самоконтролю знань, практичні ситуації для розвитку аналітичного мислення. Представлено ключові формули, методичні рекомендації до розв'язання завдань, що сприяють формуванню навичок застосування інструментів фінансового контролінгу на практиці. Матеріал орієнтований на підготовку майбутніх фахівців до прийняття обґрунтованих фінансово-управлінських рішень.

Укладач:

О.О. Серeda, к.е.н., доцент

Рецензент:

Л.М. Христенко к.е.н., доцент

## ВСТУП

Фінансовий контролінг є важливим елементом системи стратегічного та оперативного управління підприємством, що забезпечує ефективне досягнення фінансових цілей шляхом координації, планування, обліку, аналізу й контролю фінансових показників. У сучасних умовах господарювання, що супроводжуються високою динамікою змін зовнішнього середовища, підвищенням рівня конкуренції та необхідністю стратегічної адаптивності, фінансовий контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку компаній.

Метою викладання дисципліни є формування теоретичних знань і практичних навичок з фінансового контролінгу, зокрема на дослідження його концептуальних засад, визначення необхідності впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві, а також опанування сучасного методичного інструментарію для аналізу, планування та контролю фінансових потоків.

Предметом дисципліни є система фінансового контролінгу як підсистема фінансового управління підприємством, що охоплює методи планування, обліку, аналізу, контролю та мотивації, орієнтовані на забезпечення досягнення фінансових результатів.

Знання і навички, отримані в процесі вивчення дисципліни, використовуються у професійній діяльності фінансових менеджерів, контролерів, аналітиків, керівників фінансових підрозділів, консультантів з управлінського обліку та внутрішнього контролю.

Метою самостійного вивчення дисципліни «Фінансовий контролінг» є поглиблення теоретичних знань, формування навичок застосування аналітичних інструментів оцінки фінансово-господарської діяльності, розуміння механізмів прийняття управлінських рішень та набуття компетентностей щодо впровадження фінансового контролінгу на практиці відповідно до сучасних вимог ринку.

## Зміст дисципліни «Фінансовий контролінг»

Тема	Короткий зміст
Тема 1. Основи фінансового контролінгу	Сутність, принципи і сфера застосування контролінгу. Мета, завдання, принципи та функції фінансового контролінгу. Підсистеми фінансового контролінгу.
Тема 2. Організація фінансового контролінгу у сфері бізнесу	Основні етапи впровадження фінансового контролінгу на підприємстві. Моделі організаційних структур управління та їх вплив на організацію фінансового контролінгу. Служба фінансового контролінгу на підприємстві: склад, структура. Фінансовий контролер: завдання, права, функції, обов'язки. Центри відповідальності та особливості їх формування на підприємстві.
Тема 3. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу	Бюджетування у системі фінансового контролінгу. Принципи, функції, характеристики бюджетування. Система бюджетів: основні, допоміжні, зведені; гнучкі, фіксовані. Постановка системи бюджетування. Методи бюджетування.
Тема 4. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації	Контролінг поведінки та вимірювання результативності діяльності. Інструментарій контролінгу поведінки. Система вимірювання результативності діяльності. Система мотивації та матеріальної винагороди. Система фінансових індикаторів.
Тема 5. Контролінг витрат в системі фінансового управління	Сутність контролінгу управління витратами і його роль у прийнятті фінансових рішень. Класифікація витрат та системи калькуляцій. Система калькулювання за повними витратами. Система калькулювання часткових витрат. СVP-аналіз у системі прийняття управлінських рішень. Управління витратами із застосуванням методу ABC.
Тема 6. Фінансова діагностика в системі контролінгу	Місце фінансової діагностики в системі контролінгу. Підходи до фінансової діагностики в системі контролінгу. Традиційний підхід до фінансової діагностики. Інтегральні методи фінансової діагностики. Фінансова діагностика на основі рейтингових оцінок. Оцінка ефективності моделі фінансової діагностики підприємства.
Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг	Сутність і завдання, цілі стратегічного фінансового контролінгу. Зв'язок фінансових цілей зі стратегією підприємства. Система збалансованих показників. Стратегія розвитку на основі збалансованої системи показників. Характеристика альтернативних концепцій реалізації стратегії в системі фінансового управління. Контролінг у системі забезпечення фінансової безпеки
Тема 8. Фінансовий контролінг у міжнародній практиці	Особливості контролінгу у міжнародних компаніях. Європейський досвід та стандарти фінансового контролінгу. Фінансовий контролінг і міжнародні стандарти фінансової звітності. Використання цифрових технологій та автоматизованих систем контролінгу.
Підсумковий контроль	залік

Перелік тем для самостійної роботи та їх обсяг в годинах наведені в табл.

1.

**Перелік тем для самостійної роботи та їх обсяг у годинах**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Форма навчання	
		денна	заочна
1	Тема 1. Основи фінансового контролінгу	11	13
2	Тема 2. Організація фінансового контролінгу у сфері бізнесу	11	13
3	Тема 3. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу	22	25
4	Тема 4. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації	11	19
5	Тема 5. Контролінг витрат в системі фінансового управління	22	25
6	Тема 6. Фінансова діагностика в системі контролінгу	11	16
7	Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг	11	20
8	Тема 8. Фінансовий контролінг у міжнародній практиці	11	15
	<b>Разом</b>	<b>110</b>	<b>146</b>

Самостійна робота здобувачів вищої освіти полягає у наступному: опрацювання лекційного матеріалу, підготовка до практичних занять, самостійне вивчення питань програми, які не викладалися на лекційних заняттях. самостійне розв'язання задач, підготовка доповідей.

**ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ****ТЕМА 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ****Основні положення теми**

Контролінг базується на принципах цілеспрямованості, інтеграції, обґрунтованості управлінських рішень, своєчасності інформації та адаптивності до змін. Основною метою фінансового контролінгу є забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів підприємства, підтримка фінансової рівноваги, виявлення і мінімізація ризиків, а також сприяння досягненню прибутковості та зростанню вартості бізнесу.

Фінансовий контролінг є сучасною концепцією управління фінансами підприємства, що поєднує в собі елементи планування, обліку, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Його сутність полягає у системному підході до координації

фінансових процесів, спрямованих на забезпечення стабільності та ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

До основних завдань фінансового контролінгу належать оперативне і стратегічне планування фінансових показників, моніторинг їх досягнення, аналіз відхилень та розробка заходів коригування. Він виконує такі функції, як інформаційна, аналітична, координуюча, контрольна та регулююча.

Структура фінансового контролінгу передбачає наявність декількох взаємопов'язаних підсистем, зокрема контролінгу доходів і витрат, ліквідності, інвестицій, фінансових ризиків, податкового контролінгу, а також контролінгу фінансової стратегії. Завдяки цьому забезпечується цілісність та узгодженість процесів фінансового управління в межах всієї організації.

### ***Питання до самостійного вивчення дисципліни***

1. Передумови виникнення та становлення контролінгу як управлінської концепції.
2. Контролінг як ключовий елемент інтегрованої системи управління підприємством.
3. Місце фінансового контролінгу в системі контролінгу на підприємстві.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Як ви розумієте сутність фінансового контролінгу та в чому виникає його значення для підприємства?
2. Які принципи фінансового контролю є основними та як вони впливають на управлінські рішення в компанії?
3. Яка сфера застосування фінансового контролінгу на підприємствах різних галузей? Введіть приклади.
4. В чому полягають основні завдання фінансового контролінгу? Як вони сприяють ефективному управлінню фінансами?
5. Які функції фінансового контролінгу ви вважаєте найбільш важливою для сучасного підприємства? Розкрийте функцію на прикладі.

6. Охарактеризуйте основні підсистеми фінансового контролінгу. Як кожна з підсистем взаємодіє з іншими?

7. Яка роль стратегічного фінансового контролінгу в управлінні підприємством? Як він досягнув довгострокових фінансових цілей?

8. Яким чином оперативний фінансовий контроль сприяє в управлінні грошовими потоками та контролю витрат?

### ***Тести для самоконтролю***

1. Визначте основну мету запровадження контролінгу на підприємстві:

а) орієнтація управлінських процесів на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства;

б) отримання прибутку як безпосереднього результату функціонування системи контролінгу;

в) підвищення ефективності управлінського обліку;

г) забезпечення контролю за якістю продукції, що виробляється.

2. Встановіть чинники, що зумовили необхідність формування концепції контролінгу:

а) зростання складності управлінських структур і систем;

б) активізація процесів інтернаціоналізації бізнесу;

в) розмежування функцій володіння капіталом і його управління;

г) зростання динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища;

д) ускладнення та розвиток системи бухгалтерського обліку;

е) потреба в посиленні процесів планування й прогнозування результатів діяльності.

3. Яка з функціональних орієнтацій найточніше характеризує фінансовий контролінг?

а) планування фінансово-господарської діяльності;

б) розробка управлінських рішень;

в) забезпечення інформаційної підтримки процесу ухвалення управлінських рішень;

г) фінансове прогнозування.

4. Які функції реалізує система фінансового контролінгу?

- а) облікова;
- б) контрольна та регулююча;
- в) аналітична;
- г) управлінська;
- д) планувальна;
- е) функція стратегічного аналізу;
- є) координаційна.

5. Які елементи виступають ключовими об'єктами фінансового контролінгу?

- а) обсяги виручки від реалізації продукції;
- б) загальні витрати підприємства;
- в) центри відповідальності в межах організаційної структури;
- г) витрати підприємства та центри відповідальності як цілісний об'єкт;
- д) загальний фінансовий стан підприємства;
- е) чистий прибуток як результат фінансово-господарської діяльності.

### *Література*

1. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий контролінг у сфері бізнесу» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «бакалавр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Укл. І. Є. Андрющенко. Запоріжжя : НУЗП, 2019. 82 с.

2. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг» для студентів другого (магістр) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ОПІ «Фінанси, банківська справа та страхування» та ОПІ «Управління фінансово-економічною безпекою»/ уклад. Л.О. Птащенко. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. – 80 с.

URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolntNTU/13112>

3. Піжук О. І. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посіб. / Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В. ; за заг. ред. О. І. Піжук; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Ун-т держ. фіск. служби України, 2019. 441 с.

4. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Харків : КНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 160 с.

5. Терещенко О. О. Бабяк Н. Фінансовий контролінг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2013. 407 с

## ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СФЕРІ БІЗНЕСУ

### **Основні положення теми**

Фінансовий контролінг у бізнесі є ключовим інструментом управління, що забезпечує ефективне планування, моніторинг та регулювання фінансових процесів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Його впровадження включає етапи діагностики фінансового стану, визначення цілей, формування системи показників, розробку регламентів та створення обліково-аналітичної підтримки управлінських рішень.

Організаційна структура управління безпосередньо впливає на функціонування фінансового контролінгу. Централізовані моделі сприяють стандартизації процесів, тоді як децентралізовані — підвищують адаптивність і оперативність контролю. Структура служби фінансового контролінгу залежить від масштабів діяльності та включає підрозділи планування, аналізу, бюджетування та управлінського обліку.

Центральною фігурою є фінансовий контролер, який відповідає за підготовку планів, контроль виконання бюджетів, аналіз відхилень та розробку управлінських рекомендацій. Він наділений відповідними правами, функціями та несе відповідальність за якість фінансового аналізу.

Особливу роль у системі контролінгу відіграють центри відповідальності — структурні одиниці, на які покладено досягнення певних фінансових результатів. Їх формування дозволяє персоніфікувати відповідальність, покращити контроль за витратами та доходами, підвищити прозорість фінансових потоків і мотивацію управлінців.

### ***Питання та завдання самостійного вивчення дисципліни***

1. Дослідження особливостей різних моделей організаційних структур управління та їх застосування в сучасному бізнесі.
2. Аналіз функцій та обов'язків фінансового контролера у великих корпораціях та малих підприємствах.
3. Порівняння центрів відповідальності у різних галузях економіки.
5. Аналіз основних проблем та викликів при впровадженні фінансового контролінгу на практиці.
6. Визначення ключових показників ефективності фінансового контролінгу на підприємстві.
7. Дослідження ролі інформаційних технологій у процесі фінансового контролінгу.
8. Вплив фінансового контролінгу на стратегічне управління підприємством.

### ***Запитання для самоконтролю:***

1. Які основні етапи впровадження фінансового контролінгу на підприємстві та в чому їх зміст?
2. Як організаційна структура підприємства впливає на побудову системи фінансового контролінгу?
3. Які моделі організаційних структур є найбільш придатними для ефективного функціонування служби фінансового контролінгу?
4. Які функціональні підрозділи зазвичай входять до служби фінансового контролінгу, та які завдання вони виконують?
5. Які функції, права та обов'язки має фінансовий контролер на підприємстві?

6. Що таке центри відповідальності, які їх види, та за якими критеріями вони формуються?

7. Яким чином центри відповідальності сприяють підвищенню ефективності фінансового контролінгу?

8. У чому полягають відмінності між контролінгом витрат, доходів, прибутку та інвестицій?

9. Які сучасні підходи до автоматизації функцій фінансового контролінгу застосовуються на підприємствах?

### ***Література***

1. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.

2. Брітченко І. Г. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич – Рівне : Волин. обереги, 2015. – 280 с.

3. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг»– НУПП, 2023. – 80 с.

4. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10040>.

5. Шишпанова Н.О. Фінансовий контролінг. Опорний конспект лекцій. 2017. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет. 86 с.

6. Терещенко О. О. Бабяк Н. Фінансовий контролінг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2013. 407 с.

## **ТЕМА 3. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

### **Основні положення теми**

Бюджетування є ключовим інструментом фінансового контролінгу, що забезпечує планування, координацію та контроль фінансово-господарської діяльності підприємства. Воно передбачає складання бюджетів, які

відображають фінансові цілі у кількісному вимірі та слугують основою для оцінки результатів і прийняття управлінських рішень.

У системі контролінгу бюджети виконують нормативну функцію, дозволяючи порівнювати планові й фактичні показники, аналізувати відхилення та коригувати дії. Процес бюджетування охоплює формування бюджетної політики, визначення центрів відповідальності, складання різних видів бюджетів (доходів, витрат, інвестицій, грошових потоків) і регламентацію процедур їх погодження та контролю.

Залежно від цілей і специфіки підприємства застосовуються різні підходи до бюджетування — традиційне, нульове, гнучке та бюджетування на основі діяльності. У цілому бюджетування виступає ефективним засобом досягнення фінансової дисципліни та реалізації стратегічних пріоритетів підприємства.

### ***Питання до самостійного вивчення дисципліни***

1. Аналіз переваг та обмежень бюджетування як інструменту фінансового контролінгу.
2. Види та причини відхилень у виробничій діяльності підприємства.
3. Технологія аналізу виконання бюджету та використання його результатів в управлінні.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Яка роль системи бюджетів в управлінні підприємством? Ознайомтеся з основними видами бюджетів, що використовують на підприємствах.
2. Які етапи необхідно пройти при впровадженні системи бюджетування на підприємствах? Опишіть основні аспекти кожного етапу.
3. Порівняйте методи бюджетування на основі історичних даних та прогнозів. Які переваги та недоліки кожного з них?
4. Як вибрати оптимальні параметри для складання бюджету підприємства? Які дані необхідно отримати при його формуванні?
5. Які проблеми можуть виникнути при реалізації системи бюджетування в умовах динамічного зміни зовнішнього середовища?

6. Проаналізуйте взаємозв'язки між операційним, інвестиційним та фінансовим бюджетами підприємства. Як коригування одного з них може впливати на інших?

Завдання для самостійного виконання

### *Індивідуальне завдання*

Підприємство «Світанок» займається виробництвом та продажем молочних продуктів (молоко, сир, йогурти). Складіть бюджет коштів з інформацією з операцій фірми протягом трьох наступних місяців (липень, серпень і вересень).

Ви зібрали такі данні (вибір за варіантами – табл. 1):

1. Обсяги реалізації протягом фінансового року очікуються в сумі **X1** млн. Грн.;

2. Обсяги продажу змінюється залежно від місяця і розподіляються в такий спосіб: липень 6%; червень 6%; серпень 8%, вересень 8% щомісяця, інші місяці – 9% щомісяця;

3. Надходження коштів: 50% щомісячного продажу оплачується в місяці реалізації, 50% надходить у наступному місяці;

4. Закупівля молочної сировини становить **X2** млн грн на рік. Витрати розподіляються так: липень – 20%, серпень – 30%, вересень – 25%, решта місяців – 25%. Оплата здійснюється одразу.

5. Витрати на оплату праці персоналу становлять **X3** млн. грн, розподіл: липень – 20%, серпень – 30%, вересень – 25%, решта місяців – 25% ; оплата здійснюється щомісяця;

6. Закупівля упаковки та добавок для виробництва молочних продуктів становить **X4** млн грн на рік, вони купуються за місяць до виникнення потреби в них (у пропорції до закупівлі молочної сировини) і негайно оплачуються;

7. Комунальні витрати та технічне обслуговування обладнання очікуються в сумі **X5** млн грн., з цієї суми будуть сплачені: в липні **X51** млн грн., в серпні **X52** млн грн., у вересні **X53** млн. грн.

8. Амортизаційні витрати складають **Х6** млн грн.. і розподіляються рівномірно щомісяця протягом року;

9. Витрати на транспортування й реалізацію становлять 5% обсягу реалізації протягом кожного місяця і негайно оплачуються;

10. Загальні й адміністративні витрати становлять **х7** млн грн.. За рік і розподіляються рівномірно щомісяця протягом усього року;

11. Зараз підприємство «світанок» має кошти в сумі 600 млн грн. І вважається, що бажаний мінімальний баланс коштів у сумі 150 млн грн. протягом усього часу.

Таблиця 1

Вибір даних за варіантами

Показник		Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3	Варіант 4	Варіант 5	Варіант 6	Варіант 7	Варіант 8	Варіант 9	Варіант
Обсяги реалізації продукції	X1										
Закупівля молочної сировини	X2										
Витрати на оплату праці	X3										
Закупівля упаковки та добавок	X4										
Комунальні витрати та технічне обслуговування , в тому числі:	X5										
сплачені: в липні	X51										
сплачені: в серпні	X52										
сплачені: у вересні	X53										

Амортизаційні витрати	X6										
Загальні та адміністративні витрати	X7										

Підготуйте бюджет коштів (табл. 2). Зробіть висновки щодо додаткового фінансування та управління касовими залишками.

Таблиця 2

Бюджет коштів підприємства «Світанок»

Показники	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень
1. Обсяги реалізації продукції					
2. Інкасація дебіторської заборгованості					
2.1. Інкасація дебіторської заборгованості протягом місяця (50%)					
2.2. Інкасація дебіторської заборгованості протягом наступного місяця (50%)					
Повні касові інкасації					
3. Витрати					
3.1. Матеріальні витрати:					
придбання сировини					
оплата праці					
упаковка та добавки					
амортизація					
3.2. Комунальні платежі і ремонт:					
виробництво					
складування					
3.3. Продаж і транспортування					
3.4. Загальні і адміністративні					
Усього витрат					
4. Зміни в коштах					
4.1. Кошти в наявності (+кошти на початок періоду)					
4.2. Надлишок коштів(-необхідний баланс)					

## *Методичні поради*

### *Послідовність складання бюджету коштів*

Для складання бюджету коштів підприємства «Світанок» на три місяці (квітень, травень, червень) слід дотримуватися наступного алгоритму:

#### 1. Визначення прогнозних доходів:

- використовуйте заплановані обсяги реалізації продукції (X1) для кожного місяця.
- врахуйте, що частина платежів за реалізацію надходить одразу, а інша частина — наступного місяця.

#### 2. Аналіз надходження коштів

- обчисліть загальну суму коштів, яка надходитиме у кожному місяці.
- врахуйте, що 50% продажів надходить у місяці реалізації, а решта 50% — наступного місяця.

#### 3. Оцінка основних витрат

- закупівля молочної сировини (X2): визначте необхідні закупівлі відповідно до прогнозу виробництва.
- витрати на оплату праці (X3): врахуйте, що їх розмір може змінюватися залежно від сезонних навантажень.
- закупівля упаковки та добавок (X4): передбачте витрати на упаковку, що залежать від обсягів виробництва.
- комунальні витрати (X5): розподіліть витрати за кожен місяць та врахуйте платежі в наступні місяці (X51, X52, X53).
- амортизаційні витрати (X6): врахуйте їх як фіксовані витрати, що не змінюються щомісяця.
- загальні та адміністративні витрати (X7): розподіліть рівномірно на кожен місяць.

#### 4. Розрахунок чистого балансу коштів

- визначте загальні витрати за кожен місяць.
- порівняйте надходження з витратами, щоб зрозуміти, чи достатньо коштів для покриття всіх потреб.
- переконайтеся, що залишок коштів не падає нижче встановленого мінімального рівня.

#### 5. Визначення необхідності додаткового фінансування

- якщо у певний місяць очікується дефіцит коштів, розгляньте можливі варіанти фінансування (кредит, авансові платежі, скорочення витрат тощо).
- якщо залишається надлишок коштів, його можна направити на інвестиції або резервний фонд.

#### 6. Формування підсумкового бюджету

- структуруйте отримані дані у вигляді таблиці бюджету (табл. 2).
- переконайтеся, що всі надходження та витрати враховані.
- оцініть, чи відповідає план фінансовій стратегії підприємства.

*Результат:* Після виконання цих кроків ви отримаєте повний бюджет коштів на три місяці, що дозволить підприємству планувати свою діяльність без ризику фінансових проблем.

#### *Література*

1. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
2. Брітченко Ігор Геннадійович. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич – Рівне : Волин. обереги, 2015. – 280 с.
3. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг»– НУПП, 2023. – 80 с.

Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг» / уклад.  
Л.О. Птащенко. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. – 80 с.

5. Шишпанова Н.О. Фінансовий контролінг. 2017. Миколаїв:  
Миколаївський національний аграрний університет. 86 с.

6. Терещенко О. О. Бабяк Н. Фінансовий контролінг : навч. посібн. К. :  
КНЕУ, 2013. 407 с.

Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» зі змінами та  
доповненнями. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>

#### ТЕМА 4. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

##### **Основні положення теми**

Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та система мотивації є важливою складовою фінансового контролінгу, що дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень та стимулювати досягнення стратегічних цілей. Для цього використовуються різні моделі оцінювання, зокрема ключові показники ефективності (KPI), збалансована система показників (BSC), а також вартісно-орієнтовані підходи, як-от економічна додана вартість (EVA).

Система фінансових індикаторів дозволяє комплексно оцінити результати діяльності підприємства за напрямками прибутковості, ліквідності, стійкості та ефективності використання ресурсів. Вона є основою для виявлення відхилень та формування управлінських рішень.

Контролінг мотивації персоналу забезпечує оцінку продуктивності праці, дотримання планових показників і відповідність кадрової політики стратегічним цілям підприємства. Він тісно пов'язаний із системою мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню відповідальності, ініціативності та загальної результативності діяльності персоналу.

### ***Питання до самостійного вивчення дисципліни***

1. Система фінансових індикаторів: прибутковість, ліквідність, ділова активність, фінансова стійкість.

2. Матеріальні й нематеріальні стимули: переваги, обмеження, поєднання в мотиваційній політиці.

3. Зв'язок між системою оцінки результатів і системою заохочення персоналу.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. У чому полягає мета оцінки результативності фінансово-господарської діяльності підприємства?

2. Які моделі використовуються для комплексного оцінювання ефективності діяльності підприємства?

3. Що таке ключові показники ефективності (КПІ) та як вони формуються?

4. Які переваги має збалансована система показників (BSC) у порівнянні з традиційними фінансовими індикаторами?

5. Які основні фінансові індикатори застосовуються для аналізу результативності підприємства?

6. Що таке економічна додана вартість (EVA) і яку інформацію вона надає менеджменту?

7. Яке значення має контролінг персоналу в системі загального контролінгу?

8. Як оцінюється ефективність роботи працівників у межах системи контролінгу?

9. Які види мотивації застосовуються на підприємствах і як вони впливають на результативність?

10. Як повинна бути побудована система матеріального заохочення для підвищення продуктивності праці?

### ***Завдання для самостійного рішення***

#### ***Система мотивації за Вайцманом***

Фінансовий контролер несе відповідальність за інформаційне забезпечення процесу бюджетування на підприємстві, а також за максимізацію показників результативності окремих центрів відповідальності (ЦВ).

Реалістичною інформацією щодо потенційних фінансових результатів ЦВ володіють їхні керівники.

Для забезпечення достовірного планування та ефективного розподілу ресурсів, на підприємстві запроваджено систему мотивації за Вайцманом, яка стимулює керівників подавати обґрунтовані бюджетні заявки.

*Вхідні дані:*

1. Параметри мотиваційної функції:

$\alpha_1 = 0,2$  — частка премії за перевиконання (бюджет занижено);

$\alpha' = 0,4$  — частка премії за точне виконання (реалістичний бюджет);

$\alpha_2 = 0,5$  — частка премії за недовиконання (завищено заплановано);

$S = 0$  — ставка без премії (мінімальна гарантована оплата).

2. Два можливі сценарії реального результату ЦВ:

Варіант А: 50 тис. грн;

Варіант В: 100 тис. грн.

3. Три варіанти бюджетних заявок на кожен сценарій:

Занижений план: 40 тис. грн;

Реалістичний план: 50 тис. грн (для варіанту А) / 100 тис. грн (для варіанту В);

Завищений план: 60 тис. грн (для варіанту А) / 110 тис. грн (для варіанту В).

*Завдання:*

1. Розрахуйте розмір премії (мотиваційної винагороди) керівника ЦВ за кожен із трьох варіантів бюджетного планування в обох сценаріях (50 тис. грн і 100 тис. грн), використовуючи формулу Вайцмана:

$$\text{Премія} = \begin{cases} \alpha_1 \cdot (R - B), & \text{якщо } B < R \\ \alpha' \cdot B, & \text{якщо } B = R \\ \alpha_2 \cdot (R - B), & \text{якщо } B > R \end{cases}$$

де:

R — фактичний результат (реалізований дохід),

B — подана бюджетна заявка.

2. Порівняйте отримані премії та поясніть, у якому випадку керівнику вигідніше подати саме реалістичну заявку.

3. Зробіть висновки щодо того, як система Вайцмана стимулює персонал.

### *Література*

1. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 11-14.

2. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий контролінг у сфері бізнесу». Укл. І. Є. Андрющенко. Запоріжжя : НУЗП, 2019. 82 с.

3. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг» / уклад. Л.О. Птащенко. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. – 80 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13112>

4. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг : навчальний посібник / Л. О. Птащенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 344 с.

5. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 160 с.

6. Терещенко О. О. Бабяк Н. Фінансовий контролінг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2013. 407 с.

## ТЕМА 5. КОНТРОЛІНГ ВИТРАТ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

### **Основні положення теми**

Контролінг витрат у системі фінансового управління забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства через аналіз, контроль і планування витрат. Його роль полягає у формуванні релевантної інформації для ухвалення фінансових рішень, виявленні резервів економії та підвищенні прибутковості.

Класифікація витрат за характером, способом включення до собівартості та залежністю від обсягу виробництва лежить в основі управлінського обліку. Застосовуються дві основні системи калькулювання: за повними витратами — охоплює всі витрати на виробництво, та за частковими (direct costing) — орієнтована на аналіз маржинального доходу.

CVP-аналіз (аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу та прибутку) допомагає визначати точку беззбитковості, планувати прибуток і приймати короткострокові управлінські рішення. У складніших умовах застосовується метод ABC (Activity-Based Costing), який розподіляє непрямі витрати за видами діяльності, що дозволяє точніше оцінити собівартість продукції та підвищити точність управлінських рішень.

Загалом контролінг витрат є важливим елементом фінансового управління, який сприяє оптимізації витратної структури та підтримує досягнення стратегічних цілей підприємства.

### ***Питання до самостійного вивчення дисципліни***

1. Вартісно-орієнтований аналіз у системі контролінгу: цілі, підходи, управлінське значення.
2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного контролінгу: виявлення сильних і слабких сторін підприємства.
3. ABC-аналіз у контролінгу витрат: принципи побудови, сфери застосування, управлінські рішення.
4. Інструменти аналізу та планування прибутку в системі фінансового контролінгу: методи та показники.

### ***Запитання для самоконтролю***

У чому полягає сутність контролінгу витрат і його роль у фінансовому управлінні?

Як класифікуються витрати за різними ознаками в системі управлінського обліку?

Чим відрізняється калькулювання за повними витратами від калькулювання за частковими витратами?

У яких випадках доцільно застосовувати систему direct costing?

Яке практичне значення має CVP-аналіз у прийнятті управлінських рішень?

Що таке точка беззбитковості та як вона визначається?

У чому переваги застосування методу ABC у порівнянні з традиційним розподілом непрямих витрат?

Як ABC-метод впливає на точність оцінки собівартості продукції?

Які управлінські рішення можуть бути прийняті на основі даних контролінгу витрат?

Як контролінг витрат сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства?

### *Завдання для самостійного рішення*

#### **Завдання 1**

Підприємство «ГлобалПак» виготовляє три типи продукції: А, В і С. Загальні накладні витрати підприємства становлять 540 000 грн і розподіляються між трьома основними видами діяльності.

Таблиця 1

#### Характеристика процесів

Діяльність	Загальні витрати	Драйвер витрат	Кількість драйверів
Налаштування устаткування	120 000 грн	Кількість налаштувань	
Контроль якості	150 000 грн	Кількість перевірок якості	
Адміністрування замовлень	270 000 грн	Кількість замовлень	

Таблиця 2

#### Драйвера витрат за процесами

Продукт	Налаштування	Перевірки якості	Замовлення	Обсяг випуску (од.)

Завдання:

1. Розрахуйте ставки розподілу витрат за кожним драйвером витрат.

2. Розподіліть накладні витрати на кожен продукт методом ABC.
3. Розрахуйте непрямі витрати на одиницю продукції для кожного продукту.
4. Розрахуйте витрати на одиницю продукції за традиційною системою (пропорційно до обсягу виробництва).
5. Порівняйте результати ABC-методу з традиційним методом. Який із методів дає точнішу картину витрат? Які управлінські рішення можна прийняти на основі цього аналізу?

### *Література*

1. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий контролінг у сфері бізнесу». Укл. І. Є. Андрющенко. Запоріжжя : НУЗП, 2019. 82 с.
2. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг» / уклад. Л.О. Птащенко. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. – 80 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13112>
1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>
3. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 160 с.
4. Терещенко О. О. Бабяк Н. Фінансовий контролінг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2013. 407 с.

## ТЕМА 6. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

### **Основні положення теми**

Фінансова діагностика в системі контролінгу є ключовим інструментом оцінювання фінансового стану підприємства, що дозволяє виявляти фінансові ризики, визначати проблемні зони та формувати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона займає важливе місце в системі контролінгу, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між плановими показниками, фактичними результатами та перспективними цілями діяльності.

Фінансова діагностика передбачає застосування різних підходів, залежно від глибини, цілей та обсягу аналізу. Традиційний підхід ґрунтується на використанні коефіцієнтного аналізу, зокрема оцінювання ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів і фінансової стійкості. Хоча цей підхід є доступним і зрозумілим, його обмеженням є вузька спрямованість та низька інтегративність показників.

Для подолання цих недоліків застосовуються інтегральні методи фінансової діагностики, які передбачають розрахунок зведених індикаторів на основі багатофакторних моделей. Вони дозволяють узагальнено оцінити фінансовий стан підприємства, враховуючи взаємозв'язки між окремими показниками. Одним з таких методів є діагностика на основі рейтингових оцінок, яка використовує шкали оцінювання та вагові коефіцієнти для побудови комплексного фінансового рейтингу підприємства.

Оцінка ефективності моделі фінансової діагностики базується на її здатності точно виявляти проблемні зони, забезпечувати практичну інтерпретацію результатів і підтримувати процес управлінського контролю. У контексті контролінгу ефективна діагностика повинна не лише фіксувати стан підприємства, а й слугувати підґрунтям для ухвалення стратегічних та оперативних рішень.

### ***Питання до самостійного вивчення дисципліни***

1. Діагностика банкрутства підприємств.
2. Основні підходи до побудови системи фінансових індикаторів в системі фінансової діагностики.
3. Методичні підходи до рейтингування підприємств..

### ***Запитання для самоконтролю:***

1. Яку роль відіграє фінансова діагностика в системі контролінгу підприємства?
2. У чому полягають особливості традиційного підходу до фінансової діагностики?

3. Які переваги мають інтегральні методи фінансової діагностики порівняно з класичними?
4. Як здійснюється фінансова діагностика на основі рейтингових оцінок?
5. Які основні етапи побудови інтегральної моделі фінансової діагностики?
6. Як оцінити ефективність обраної моделі фінансової діагностики?
7. Які дані є основою для проведення фінансової діагностики в контролінгу?
8. Яким чином результати фінансової діагностики впливають на управлінські рішення?
9. У чому полягає взаємозв'язок між фінансовим аналізом і фінансовою діагностикою?
10. Які методи можна застосувати для діагностики фінансової стійкості підприємства?

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### **Завдання 1**

Фінансовий контролер ТОВ «УкрАгроПром» має проаналізувати фінансову стійкість підприємства в умовах змін макроекономічного середовища, нестабільного попиту та зростання вартості кредитів. Для цього він вирішує використати інтегральну методіку фінансової діагностики на основі багатofакторного рейтингового оцінювання, що враховує не лише фінансові коефіцієнти, а й вагу кожного показника в загальній системі оцінки.

Таблиця 1

Фінансові показники підприємства ТОВ «УкрАгроПром» за 202X рік:

№	Показник	Значення	Еталон	Вага показника (w)
	Рентабельність власного капіталу (ROE), %			
	Коефіцієнт покриття			
	Коефіцієнт автономії			

	Коефіцієнт оборотності активів			
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності			

Завдання:

1. Нормуйте фактичні значення показників за шкалою [0–1] на основі їх еталонних значень:

Нормований показник = Фактичне значення / Еталонне значення

2. Розрахуйте зважену оцінку кожного показника.

3. Обчисліть інтегральну оцінку підприємства як суму зважених нормованих показників.

4. Оцініть фінансовий стан підприємства, якщо:

0,85 — високий рівень

0,70–0,85 — задовільний рівень

0,50–0,69 — нестійкий стан

< 0,50 — загроза банкрутства

5. Побудуйте Spider-діаграму (радар-графік) нормованих показників і проаналізуйте сильні та слабкі сторони підприємства.

6. Розробіть рекомендації з підвищення фінансової стійкості, враховуючи:

оптимізацію структури капіталу;

покращення ліквідності;

зростання ефективності операційної діяльності.

## Завдання 2

Вихідні дані (за останній рік) для ТОВ "Вектор":

Показник	Значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	
Коефіцієнт автономії	

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	
Рентабельність продажів	
Рентабельність активів	
Оборотність активів	

Завдання:

1. Застосуйте рейтинговий підхід до оцінки фінансового стану підприємства.
2. Присвойте кожному показнику рейтинг за 5-бальною шкалою відповідно до нормативних значень показників:
  - 5 — відмінний стан
  - 4 — добрий
  - 3 — задовільний
  - 2 — незадовільний
  - 1 — критичний
3. Визначте середній рейтинг підприємства.
4. Встановіть рівень фінансового стану згідно з критеріями:
  - 4.5–5.0 — Дуже високий
  - 3.5–4.49 — Високий
  - 2.5–3.49 — Середній
  - <2.5 — Низький
5. Сформулюйте висновок та дайте рекомендації щодо покращення фінансового стану.

### *Література*

1. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг» / уклад. Л.О. Птащенко. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. – 80 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13112>
2. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг : навчальний посібник / Л. О. Птащенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 344 с.

3. Терещенко О. О. Бабяк Н. Фінансовий контролінг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2013. 407 с.

## ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

### Основні положення теми

Стратегічний фінансовий контролінг — це компонент управлінської системи, орієнтований на довгострокове забезпечення фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Його головна мета полягає в інтеграції фінансових інструментів і стратегічного планування для підвищення ефективності управлінських рішень.

Цей підхід забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та його фінансовими орієнтирами. Важливим інструментом у цьому процесі є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє поєднувати фінансові й нефінансові індикатори, враховуючи перспективу фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів і розвитку персоналу.

На основі цієї системи формується стратегія розвитку підприємства, орієнтована не лише на прибуток, а й на інші важливі елементи стійкого зростання. Паралельно застосовуються й альтернативні концепції стратегічного фінансового управління, зокрема управління за цілями (MBO), вартісно-орієнтоване управління (VBM), та інші моделі, що дають змогу адаптувати стратегічні підходи до специфіки бізнесу.

Окремий напрям реалізації стратегічного контролінгу — фінансова безпека підприємства, яка охоплює управління ризиками, забезпечення фінансової стійкості та захист від внутрішніх і зовнішніх загроз. Контролінг у цьому контексті виконує функцію аналітичного та моніторингового механізму, спрямованого на превентивне виявлення загроз і формування адаптивної фінансової стратегії.

### *Питання до самостійного вивчення дисципліни*

1. Застосування Balanced Scorecard у стратегічному контролінгу: структура, переваги, обмеження.

2. Взаємозв'язок фінансових цілей зі стратегією підприємства: принципи формування та узгодження

3. Фінансовий контролінг як інструмент зміцнення фінансової безпеки на стратегічному рівні.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. У чому полягає сутність стратегічного фінансового контролінгу та які його основні завдання?

2. Як фінансові цілі пов'язані зі стратегією розвитку підприємства?

3. Що таке збалансована система показників (Balanced Scorecard) та яку роль вона відіграє в стратегічному управлінні?

4. Які ключові складові включає збалансована система показників?

5. Як формується стратегія розвитку підприємства на основі BSC?

6. Які альтернативні концепції реалізації стратегії використовуються в системі фінансового управління?

7. У чому полягає відмінність між вартісно-орієнтованим управлінням і управлінням за цілями?

8. Яке значення має стратегічний фінансовий контролінг для забезпечення фінансової безпеки підприємства?

9. Які ризики враховує стратегічний контролінг при розробці фінансової стратегії?

10. Яким чином стратегічний фінансовий контролінг сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства?

### **Завдання 1**

ТОВ «Престиж Агро» — агропромислове підприємство, яке планує сформулювати нову стратегічну модель управління на основі BSC.

Стратегічна мета: Забезпечення сталого зростання прибутковості протягом наступних трьох років.

Поточні показники підприємства:

Перспектива	Показник	Поточне значення
Фінансова	Рентабельність активів	
Клієнтська	Частка повторних клієнтів	
	Рівень задоволеності клієнтів	6,5 з 10
Внутрішні процеси	Тривалість циклу замовлення	12 днів
	Рівень втрат продукції при зберіганні	
Навчання та розвиток	Кількість навчань на одного працівника в рік	
	Індекс залученості персоналу	

Завдання:

1. Сформулюйте стратегічні цілі для кожної з чотирьох перспектив (фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, навчання і розвиток) відповідно до загальної мети підприємства.

2. Для кожної стратегічної цілі:

- визначте ключові показники ефективності (КРІ);
- встановіть цільове значення КРІ на наступний рік (враховуйте середньогалузеві значення);
- запропонуйте заходи/ініціативи для досягнення цільового рівня.

3. Побудуйте карту стратегічних цілей (можна у вигляді схеми або таблиці), яка демонструє взаємозв'язок між цілями у чотирьох перспективах.

4. Зробіть висновки щодо сильних і слабких сторін поточної ситуації та можливих стратегічних ризиків.

### *Література*

1. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг» / уклад. Л.О. Птащенко. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. – 80 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13112>

2. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 160 с.

3. Терещенко О. О. Бабяк Н. Фінансовий контролінг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2013. 407 с.

4. Серета О.О. Фінансовий контролінг в забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Часопис економічних реформ. 2024. №4(56). С. 73-81.

## ТЕМА 8. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ У МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ

### **Основні положення теми**

Фінансовий контролінг у міжнародній практиці є важливим інструментом управління транснаціональними компаніями в умовах глобалізації. Його головна мета — забезпечити узгодженість фінансових процесів у різних країнах, оптимізувати витрати та підтримувати стратегічне управління на глобальному рівні.

Особливості контролінгу в міжнародних компаніях зумовлені необхідністю адаптації до різних правових, податкових, облікових та культурних середовищ. У таких умовах контролінг виконує функцію інтеграції фінансової інформації з різних підрозділів та країн, що дозволяє сформувати єдину аналітичну базу для прийняття управлінських рішень.

Європейський досвід фінансового контролінгу характеризується високим ступенем стандартизації, використанням системи збалансованих показників, орієнтацією на стратегічні цілі, інтеграцією контролінгу з фінансовим плануванням та управлінням ризиками. У країнах ЄС важлива роль належить дотриманню міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), які забезпечують зіставність та прозорість фінансової інформації.

Ключовим трендом сучасного контролінгу є використання цифрових технологій, таких як системи бізнес-аналітики (BI), ERP-рішення, штучний інтелект, машинне навчання, хмарні платформи. Ці інструменти дають змогу автоматизувати фінансове планування, моніторинг та аналіз, зменшити вплив людського чинника та прискорити ухвалення рішень.

### ***Питання до самостійного вивчення дисципліни***

1. Порівняльний аналіз європейського та американського підходів до фінансового контролінгу.

2. Цифровізація фінансового контролінгу: автоматизовані системи, бізнес-аналітика, штучний інтелект.

3. Організаційні моделі фінансового контролінгу в міжнародних компаніях.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. У чому полягають особливості організації фінансового контролінгу в міжнародних компаніях?

2. Як впливають національні особливості країн на побудову системи контролінгу в транснаціональних корпораціях?

3. Які підходи до фінансового контролінгу є доміантними в європейській практиці?

4. Яку роль відіграють міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) у фінансовому контролінгу глобальних компаній?

5. Які цифрові інструменти найчастіше застосовуються в сучасному контролінгу?

6. Які переваги та ризики пов'язані з використанням цифрових технологій у фінансовому контролінгу?

7. Які виклики стоять перед фінансовими контролерами у глобальному середовищі?

### ***Тестові завдання***

Знайдіть правильні відповіді.

1. Яка з наведених характеристик є типовою для фінансового контролінгу в міжнародних компаніях?

а) зосередженість лише на національних стандартах обліку

б) ігнорування міжкультурних особливостей управління

в) координація фінансових процесів у різних країнах

г) відсутність централізованої системи контролю

2. Яка система показників найчастіше використовується у європейській практиці контролінгу?

а) ROI та ROA

б) збалансована система показників (BSC)

в) CVP-аналіз

г) лише фінансові коефіцієнти

3. Які стандарти є ключовими для фінансової звітності в міжнародних компаніях?

а) національні стандарти бухгалтерського обліку

б) міжнародні стандарти аудиту

в) міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS)

г) стандарти ISO 9001

4. Яка з наведених технологій найчастіше використовується для автоматизації фінансового контролінгу?

а) електронна пошта

б) ERP-системи

в) word-документи

г) телефонний зв'язок

5. Яка перевага використання цифрових технологій у фінансовому контролінгу?

а) зменшення прозорості звітності

б) ускладнення доступу до даних

в) підвищення швидкості та точності аналізу

г) усунення потреби в контролерах

6. Який з наведених факторів ускладнює організацію фінансового контролінгу на міжнародному рівні?

а) використання єдиної мови звітності

б) високий рівень цифровізації

в) культурні, правові та облікові відмінності між країнами

г) наявність стандартів IFRS

### *Література*

1. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенков О.В. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Вісник

Університету банківської справи. 2017 . №1 (28). С. 71-77.

2. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024.. № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>

3. Чернова В. В., Тер Велде Р. В. Діджиталізація контролінгу: сучасні рішення. Для ефективного управління підприємством. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 12 (325). С. 108-114.

## Література

4. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенков О.В. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Вісник Університету банківської справи. 2017 . №1 (28). С. 71-77.
5. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 11-14.
6. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий контролінг у сфері бізнесу» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «бакалавр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / Укл. І. Є. Андрющенко. Запоріжжя : НУЗП, 2019. 82 с.
7. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг» для студентів другого (магістр) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування» та ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою»/ уклад. Л.О. Птащенко. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2023. – 80 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13112>
8. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024.. № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>
9. Піжук О. І. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посіб. / Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В. ; за заг. ред. О. І. Піжук; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : Ун-т держ. фіск. служби України, 2019. 441 с.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>
11. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг : навчальний посібник / Л. О. Птащенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 344 с.
12. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 160 с.
13. Середа О.О. Фінансовий контролінг в забезпечення фінансової

безпеки суб'єктів господарювання. Часопис економічних реформ. 2024. №4(56). С. 73-81.

14. Терещенко О. О. Бабяк Н. Фінансовий контролінг : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2013. 407 с.

15. Чернова В. В., Тер Велде Р. В. Діджиталізація контролінгу: сучасні рішення. Для ефективного управління підприємством. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 12 (325). С. 108-114.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до самостійної з дисципліни  
«ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ»  
(для здобувачів вищої освіти, вибіркова дисципліна)  
(Електронне видання)

Укладач:  
О.О. СЕРЕДА

Оригінал-макет

Підписано до друку \_\_\_\_\_.  
Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір типогр. Гарнітура Times.  
Друк офсетний. Умов. друк. арк. \_\_\_\_ . Обл.-вид. арк. \_\_\_\_ .  
Тираж \_\_\_\_ екз. Вид. № \_\_\_\_ . Замов. № \_\_\_\_ . Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля

Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК № 1620 від 18.12.03 р.  
Адреса університета: вул. Іоанна Павла II, 17,  
м. Київ, 01042, Україна  
e-mail: [vidavnictvoSNU.ua@gmail.com](mailto:vidavnictvoSNU.ua@gmail.com).