

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ управління, адміністрування та інформаційної діяльності  
КАФЕДРА управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**КОНТРОЛІНГ**

освітній ступінь бакалавр  
*(назва освітнього ступеня)*

галузь знань 07 Управління та адміністрування  
*(шифр і назва галузі знань)*

спеціальність 073 Менеджмент  
*(код і назва спеціальності)*

освітня програма Менеджмент: бізнес-адміністрування

тип дисципліни обов'язкова  
*(обов'язкова / вибіркова / факультативна)*

**ПОГОДЖЕНО:**

Гарант освітньо-професійної програми

 Метіль Т.К.

*(підпис, ініціали, прізвище)*

**РЕКОМЕНДОВАНО:**

кафедрою управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 1 від 08.09.21

Завідувач кафедри  Метіль Т.К.

*(підпис, ініціали, прізвище)*

**ПОГОДЖЕНО:**

Голова навчально-методичної ради  
факультету управління, адміністрування та  
інформаційної діяльності

 Яковенко О.І.

*(підпис, ініціали, прізвище)*

**Розробники програми:**

викладач кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Степанова Н.О.

**Рецензенти програми:**

к.е.н., доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Сорока Л.М.

## 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	денна	заочна
Кількість кредитів: 4	Лекції:	
	22	6
Модулів: 1	Практичні заняття:	
Загальна кількість годин: 120		
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом: 4	Лабораторні заняття:	
Семестр: 7	Семінарські заняття:	
	26	6
Тижневе навантаження (год.):	Консультації:	
- аудиторне: 3		
- самостійна робота: 4	Індивідуальні заняття:	
Форма підсумкового контролю: залік		
Мова навчання: українська	Самостійна робота:	
	72	108

## 2. МЕТА ДИСЦИПЛІНИ

**Предметом вивчення навчальної дисципліни «Контролінг»** є процес оперативного та стратегічного управління підприємством як системою, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

**Метою вивчення дисципліни** є формування у майбутніх фахівців системних знань з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей; синтезувати здобуті знання з обліку, аналізу, контролю, планування щодо підготовки управлінської інформації для різних рівнів управління підприємством; опанувати методики збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень

**Передумовами для вивчення дисципліни «Контролінг»** є засвоєння наступних навчальних дисциплін: «Економіка підприємства», «Облік і аудит», «Маркетинг», «Теорія та менеджмент організації», «Основи логістики».

**Міждисциплінарні зв'язки :** навчальна дисципліна «Контролінг» поглиблює та конкретизує знання студентів, здобуті в процесі вивчення дисциплін «Обліково-аналітичне забезпечення управлінської діяльності», «Фінансова діяльність суб'єктів господарювання», «Фінанси, податки та податкова система», «Стратегічне управління», «Планування і контроль діяльності суб'єктів господарювання», «Аналіз господарської діяльності».

## 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

### *Для обов'язкових навчальних дисциплін*

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми: «Менеджмент: бізнес-адміністрування» та стандарту вищої освіти України спеціальності 073 Менеджмент.

**Інформація про компетентності та відповідні їм програмні результати навчання за дисципліною**

<b>Шифр компетентності</b>	<b>Компетентності</b>	<b>Шифр програмних результатів</b>	<b>Програмні результати навчання</b>
<b>Загальні компетентності (ЗК)</b>			
ЗК05.	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
ЗК09.	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
		ПРН 16.	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
<b>Спеціальні (фахові) компетентності (СК)</b>			
СК02.	Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.	ПРН 6	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
		ПРН 7	Виявляти навички організаційного проектування
		ПРН 8	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
СК10.	Здатність оцінювати виконані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.	ПРН 4.	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень
		ПРН 6	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
СК12.	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	ПРН 3	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
		ПРН 4	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
СК17.	Здатність ідентифікувати та оцінювати ризики недосягнення управлінських цілей бізнесу, недостовірності звітності, недотримання законодавства, збереження й використання	ПРН 19	Вміти визначати ризики недосягнення управлінських цілей бізнесу, недостовірності звітності, недотримання законодавства, збереження й використання його ресурсів.

	його ресурсів.		
--	----------------	--	--

**Матриця відповідності компетентностей результатам навчання за дисципліною НРК**

Шифр компетентності	Результати навчання			
	Знання	Уміння	Комунікація	Автономність та відповідальність
ЗК05.	ПРН 3.			
ЗК09.	ПРН 3.	ПРН 16		
СК02.		ПРН 6 ПРН 8		ПРН 7
СК10		ПРН 6		ПРН 4.
СК12.	ПРН 3			ПРН 4
СК17.		ПРН 19		

**4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ**

№ з/п	Назви модулів / тем	Кількість годин (денна форма навчання)						Кількість годин (заочна форма навчання)					
		Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Самостійна робота	Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Самостійна робота
1	Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання.	4	2	2			6	4	2	2			9
2	Характеристика об'єктів контролінгу.	4	2	2			6						10
3	Фінансова діяльність підприємства як основний об'єкт контролінгу.	4	2	2			6						10
4	Організація управлінського обліку в системі контролінгу.	4	2	2			6						10
5	Розробка бюджетів (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу	4	2	2			6						10
6	Методичний інструментарій оперативного контролінгу.	4	2	2			6	4	2	2			10
7	Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства	4	2	2			6						9
8	Контролінг маркетингу	4	2	2			6						9
9	Контролінг інвестиційних проектів	4	2	2			8						12
10	Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	6	2	4			6						10
11	Контролінг у системі прийняття	6	2	4			6	4	2	2			9

	управлінських рішень												
	Підготовка до МКР					4							
	Разом:	48	22	26			72	12	6	6			108

## 5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 5.1. Зміст навчальної дисципліни за темами

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

Контролінг – як функціонально обумовлений напрямок економічної роботи на підприємстві. Місце контролінгу в управлінні підприємством. Предмет вивчення контролінгу – оперативне та стратегічне управління підприємством. Зв'язок контролінгу з науковими досягненнями різних дисциплін. Основна мета, функції та завдання контролінгу. Причини необхідності появи на сучасних підприємствах контролінгу. Основні концепції контролінгу орієнтовані на систему обліку, на управлінську інформаційну систему та на систему управління. Місце контролінгу в системі управління підприємством та його взаємозв'язок з функціями управління підприємством. Характеристика стратегічного та оперативного контролінгу. Напрями аналізу в стратегічному контролінгу. Визначення основних показників діяльності підприємства на етапі оперативного контролінгу. Розділи контролінгу та їх взаємозв'язок.

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

Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу. Класифікація витрат відносно поставлених задач. Категорії витрат. Поняття релевантних витрат. Постійні та змінні витрати. Прямі та непрямі витрати. Нелінійні витрати. Опитна крива. Поділ витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску. Класифікація витрат за ступенем регулювання. Поняття про центри відповідальності. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій. Принципи виділення центрів відповідальності: функціональний, територіальний, відповідності організаційній структурі та подібності витрат.

#### **Тема 3. Центри відповідальності в системі контролінгу**

Поняття центрів відповідальності і їхня класифікація. Принципи виділення центрів відповідальності. Центри відповідальності: обслуговуючі, матеріальні, виробничі, управлінські, збутові. Типи центрів: витрат, прибутку й інвестицій. Розподіл підприємства на центри відповідальності та вимоги до нього.

#### **Тема 4. Організація управлінського обліку в системі контролінгу.**

Управлінський облік и його відмінність від фінансового обліку. Завдання управлінського обліку. Принципи управлінського обліку. Класифікація методів управлінського обліку. Функції управлінського обліку. Коротка характеристика існуючих систем управлінського обліку: облік за повною собівартістю, облік за скороченою собівартістю. Переваги та недоліки, основні риси обліку за фактичною собівартістю та за нормативною собівартістю. Оцінка методів управлінського обліку витрат для рішення завдань контролінгу.

#### **Тема 5. Розробка бюджетів (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу.**

Поняття про бюджет. Мета складання бюджету та його завдання. Система бюджетів на підприємствах, їх зміст та зв'язок: бюджет реалізації, бюджет виробництва та перехідних запасів, бюджет потреб у матеріалах, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загально-виробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних витрат, бюджет прибутків та збитків. Види бюджетів, їх особливості. Гнучкі

та фіксовані бюджети. Бюджетування «з нуля». Сфери використання різноманітних типів бюджетів. Переваги та недоліки бюджетування.

#### **Тема 6. Методичний інструментарій оперативного контролінгу.**

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Система показників в економічному аналізі. Види аналізу за ознакою видів систем управління господарською діяльністю. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.

Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємств від встановлених відхилень. Методи оперативного контролінгу: мета та основні показники. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точок, інженерний, графічний метод, метод найменших квадратів. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень: за сукупними виробничими витратами, за виручкою від реалізації, за витратами реалізації та обороту. Модель “витрати–обсяг–прибуток”. Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості. Маржинальний прибуток. Види левериджу: виробничий, фінансовий, виробничо-фінансовий. Ефект операційного левериджу

#### **Тема 7. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємництва**

Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Джерела інформації для експертної оцінки діагностики. Методи стратегічної діагностики. Види стратегій. Поняття економічної стратегії. Ефективність стратегії та операції аналізу розриву. Методи діагностики стратегічної позиції підприємства: SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі. Конкурентний аналіз за Портером. Універсальні стратегії: диференціація, фокусування, зниження витрат. Діагностика за слабкими сигналами. Методи оперативної діагностики: аналіз фінансового стану, аналіз беззбитковості, аналіз матеріальних потоків, аналіз інформаційних потоків. Оцінка ризиків та управління ними. Методи кількісного аналізу ризиків: метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло, експертні методи.

#### **Тема 8. Контролінг маркетингу**

Задачі контролінгу маркетингу. GAP-аналіз. Портфоліо-аналіз. Маркетинг-мікс. Стратегічний та оперативний контролінг маркетингу. Інструменти контролінгу в галузі оперативного маркетингу: розрахунок маржинального прибутку та порівняльний розрахунок. Контролінг забезпечення ресурсами. Задачі, інструменти контролінгу. Контролінг в галузі логістики. Задачі та інструменти: планування потреби в матеріалах, розрахунок витрат у логістиці, контроль економічності та інформаційне забезпечення підготовки рішень. Контролінг інноваційних процесів. Організаційні форми управління проектами. Проект-контролінг.

#### **Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів**

Цілі здійснення та види інвестиційних проектів, основні завдання. Особливості контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Вимоги до контролінгу інвестиційних проектів, етапи створення системи контролінгу інвестицій, алгоритм контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Аналіз традиційних критеріїв: окупність та рентабельність. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних потоків з дисконтуванням грошових потоків. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.

#### **Тема 10. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві**

Визначення структури контролінгу. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Рациональна структура фінансово-економічних служб підприємства. Організаційні служби

контролінгу (холдінгу). Структура і склад служби контролінгу. Можливі варіанти впровадження контролінгу. Феномен опору. Вплив соціально-психологічних факторів.

### **Тема 11. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень**

Класифікація управлінських рішень: за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень, етапи процесу прийняття рішень х позицій класичного підходу. Основні положення класичного підходу. Основні положення обмеженої раціональності. Постулати принципу ефективності за Пітерсом та Уотерменом. Теорія прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою. Критерії прийняття управлінських рішень “виробляти чи купувати”. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні підприємства. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві

## **5.2. Тематика семінарських (практичних, лабораторних) занять**

- Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання.
- Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу.
- Тема 3. Ценри відповідальності в системі контролінгу.
- Тема 4. Організація управлінського обліку в системі контролінгу.
- Тема 5. Система планування та бюджетування на підприємстві.
- Тема 6. Методичний інструментарій оперативного контролінгу.
- Тема 7. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства.
- Тема 8. Контролінг маркетингу.
- Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів.
- Тема 10. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві.
- Тема 11. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень.

## **5.3. Організація самостійної роботи студентів.**

Самостійна робота студента (далі – СРС) як невід'ємна складова освітнього процесу у вищому навчальному закладі є однією з форм оволодіння навчальним матеріалом поза межами аудиторної роботи, в час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Кожен вид самостійної роботи фіксується в академічному журналі окремою графою. Результативність виконання конкретних завдань для СРС оцінюється в балах від «0» до «5» і фіксується в академічному журналі. СРС може містити крім обов'язкової складової, ще й вибірку. Обов'язкова складова СРС передбачає опанування програмного матеріалу дисципліни. Вибіркова складова передбачає виконання завдань, які студент вибирає з метою підвищення свого професійного рівня, особистого рейтингу.

Загальний обсяг СРС з дисципліни «Контролінг» становить 72 год.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з дисципліни «Контролінг»:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з використанням конспекту лекцій, підручника, довідкової літератури;
- підготовка до семінарських занять;
- вивчення окремих питань, що винесені на самостійне опрацювання;
- пошукова робота з електронними джерелами;
- підготовка і написання рефератів;
- підготовка студентів до проведення поміжного (модульного) контролю та заліку.



### Розподіл годин на виконання СРС

№з/п	Вид самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	7	-
2.	Підготовка до семінарських занять;	24	-
3.	Підготовка до модульного (проміжного) контролю	4	-
4.	Опрацювання тем, винесених на самостійну підготовку, в т.ч. конспектування за заданим планом:	27	-
5.	Підготовка і написання рефератів	10	-
	Разом	72	-

### Завдання для самостійної роботи студентів

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми звітності
		Денна форма навчання	
Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання.	Перелік питань: 1. Місце контролінгу в управлінні підприємством. 2. Основна мета, функції та завдання контролінгу. 3. Характеристика стратегічного та оперативного контролінгу. 4. Розділи контролінгу та їх взаємозв'язок. <b>Завдання для самостійної роботи:</b> - вивчення лекційного матеріалу. - робота з вивчення рекомендованої літератури. - підготовка до поточного тестування - підготувати доповіді відповідно до теми заняття. Орієнтована тематика: 1. Історія розвитку та сутність контролінгу. 2. Роль контролінгу в системі антикризового управління. 3. Етапи становлення та розвитку контролінгу.	6	Конспект, усне опитування, тести
Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу	Перелік питань: 1. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу. 2. Класифікація витрат за ступенем регулювання.	6	Конспект, усне опитування, тести

	<p>3. Поняття релевантних витрат  <b>Завдання для самостійної роботи.</b>  - вивчення лекційного матеріалу.  - робота з вивчення рекомендованої літератури.  - підготовка до поточного тестування  - підготувати доповіді відповідно до теми заняття. Орієнтована тематика:  1. Роль контролінгу у контурі управління.  2. Моделі функціонування центрів відповідальності</p>		
<p>Тема 3. Центри відповідальності в системі контролінгу</p>	<p>Перелік питань:  1. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація.  2. Класифікація центрів відповідальності (за функціональною та територіальною ознаками; подібністю структури витрат).  3. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій.  4. Показники діяльності центрів відповідальності (обсяги діяльності, база розподілу витрат, мар-жинальний дохід, операційний прибуток, прибуток).  <b>Завдання для самостійної роботи.</b>  - вивчення лекційного матеріалу.  - робота з вивчення рекомендованої літератури.  - підготовка до поточного тестування.  -Розв'язати задачі:  1. Підприємство виготовляє один вид продукції, на виробництво якої згідно з нормою потрібно 6 м<sup>2</sup> матеріалів вартістю 13 грн за 1 м<sup>2</sup>.  Упродовж звітнього періоду було виготовлено 1000 од. продукції, а фактичні матеріальні витрати становили 6400 м<sup>2</sup> загальною вартістю 76800 грн.  Розрахувати відхилення матеріальних витрат.  2. Компанія кілька років назад закупила сировину на суму 100 грн., але виявилось, що неможливо збути цю сировину або використати в майбутньому, тому що на неї надійшов тільки один запит від покупця, що придбає готову продукцію із цієї сировини за ціною 250 грн. за одиницю.</p>	<p>6</p>	<p>Конспект, усне опитування, тести</p>

	<p>Додаткові витрати на переробку сировини на одиницю становлять 200 грн.</p> <p>Чи доцільно компанії приймати замовлення за ціною 250 грн.?</p>		
Тема 4. Організація управлінського обліку в системі контролінгу.	<p>Перелік питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу.</li> <li>2. Характеристика основних методів управлінського обліку.</li> <li>3. Класифікація методів обліку витрат, що застосовуються в системі контролінгу.</li> <li>4. Переваги та недоліки різних методів управлінського обліку.</li> </ol> <p><b>Завдання для самостійної роботи.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення лекційного матеріалу.</li> <li>- робота з вивчення рекомендованої літератури.</li> <li>- підготовка до поточного тестування.</li> <li>- розв'язати задачу.</li> </ul> <p>Фірма „Іванна” склала бюджет продажів основного виду продукції на перше півріччя наступного року в помісячному розрізі (одиниць): січень – 7000; лютий – 11000; березень – 21000; квітень – 20000; травень – 18000; червень – 22000.</p> <p>Запаси готової продукції на складі плануються і підтримуються в розмірі 20% обсягу реалізації наступного місяця, а сировини – 25% потреби наступного місяця. Норматив витрачання сировини на одиницю продукції – 10 кг, нормативна ціна сировини – 0,5 грн. за 1 кг, собівартість готової продукції – 30 грн. за одиницю.</p> <p>Необхідно скласти бюджети:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) виробництва продукції;</li> <li>2) потреби в основній сировині та вартості матеріальних витрат на виробництво;</li> <li>3) придбання сировини;</li> <li>4) вартості запасів готової продукції та сировини на початок і кінець першого кварталу</li> </ol>	6	Конспект, усне опитування, тести

<p>Тема 5. Розробка бюджетів (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу.</p>	<p>Перелік питань:  1. Планування, його цілі, види, ієрархія планів на підприємстві.  2. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.  3. Статичні та гнучкі бюджети.  4. Переваги та недоліки в бюджетуванні.  <b>Завдання для самостійної роботи.</b>  - вивчення лекційного матеріалу.  - робота з вивчення рекомендованої літератури.  - підготовка до поточного тестування.  - розв'язати задачі:  1. Обчислити точку безбитковості виробництва на промисловому підприємстві, використовуючи таку інформацію. Умовно-постійні витрати на випуск товарної продукції становлять 235 тис. грн.; ціна одиниці продукції - 271 грн.; умовно-змінні витрати становлять 715 тис. грн. Обсяг виробництва продукції – 6500 одиниць  2. Підприємство виготовляє і продає за рік продукції на 200 тис. грн. Витрати на її виготовлення і продаж становлять 180 тис. грн., у тому числі змінні витрати – 120 тис. грн., постійні – 60 тис. грн. Розрахувати коефіцієнт маржинального прибутку, критичну програму виробництва, коефіцієнт безпеки виробництва.</p>	<p>6</p>	<p>Конспект, усне опитування, тести</p>
<p>Тема 6. Методичний інструментарій оперативного контролінгу.</p>	<p>Перелік питань:  1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.  2. Методи оперативного контролінгу.  3. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових.  4. Методи факторного аналізу в контролінгу.  5. Модель “витрати–обсяг–прибуток”.  <b>Завдання для самостійної роботи.</b>  - вивчення лекційного матеріалу.  - робота з вивчення рекомендованої літератури.  - підготовка до поточного тестування.  - розв'язати задачі:  1. Відповідно до вихідних даних по промисловому підприємству наведених в таблиці здійсніть діагностику ліквідності балансу підприємства на</p>	<p>6</p>	<p>Конспект, усне опитування, тести</p>

	<p>підставі розрахунку коефіцієнтів поточної, швидкої і абсолютної ліквідності. Обґрунтуйте рішення. Зробіть висновки.</p> <table border="1" data-bbox="507 338 1038 976"> <thead> <tr> <th>Показники</th> <th>Значення (т. грн.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Грошові кошти</td> <td>1740</td> </tr> <tr> <td>Готова продукція</td> <td>1500</td> </tr> <tr> <td>Дебіторська заборгованість</td> <td>3150</td> </tr> <tr> <td>Комплектуючі</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>Матеріали</td> <td>330</td> </tr> <tr> <td>Паливо</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Поточні фінансові інвестиції</td> <td>2200</td> </tr> <tr> <td>Заборгованість працівникам по заробітній платі і соціальних виплатах</td> <td>400</td> </tr> <tr> <td>Кредиторська заборгованість</td> <td>4570</td> </tr> </tbody> </table> <p>2 Обчислити коефіцієнт безпеки операційної діяльності підприємства на основі наведених нижче показників:  1) постійні витрати підприємства протягом року – 230000 грн.  2) змінні витрати на весь обсяг продукції протягом року – 500000 грн.  3) ціна одиниці продукції-250 грн./од.  4) виручка від реалізації продукції протягом року – 820500 грн.</p>	Показники	Значення (т. грн.)	Грошові кошти	1740	Готова продукція	1500	Дебіторська заборгованість	3150	Комплектуючі	400	Матеріали	330	Паливо	100	Поточні фінансові інвестиції	2200	Заборгованість працівникам по заробітній платі і соціальних виплатах	400	Кредиторська заборгованість	4570		
Показники	Значення (т. грн.)																						
Грошові кошти	1740																						
Готова продукція	1500																						
Дебіторська заборгованість	3150																						
Комплектуючі	400																						
Матеріали	330																						
Паливо	100																						
Поточні фінансові інвестиції	2200																						
Заборгованість працівникам по заробітній платі і соціальних виплатах	400																						
Кредиторська заборгованість	4570																						
<p>Тема 7. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємництва</p>	<p>Перелік питань:  1. Роль діагностики в управлінні підприємством.  2. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства.  3. Методи оперативної діагностики.  4. Метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв.  <b>Завдання для самостійної роботи:</b>  - вивчення лекційного матеріалу.  - робота з вивчення рекомендованої літератури.  - підготовка до поточного тестування.  - розв'язати задачу:  Підприємство розглядає можливість інвестування капіталу в проект, що за 5 років генерує такі грошові потоки</p>	<p>6</p>	<p>Конспект, усне опитування, тести</p>																				

	<p>(тис. грн.):  1-й рік – 200  2-й рік – 230  3-й рік – 280  4-й рік – 340  5-й рік – 460</p> <p>Підприємство, орієнтуючись на середньоринкову ставку доходності, прагне мати щорічно 27% на вкладений капітал. Сума початкової інвестиції – 670 тис. грн. Потрібно обґрунтувати доцільність вкладення грошей у даний проект</p>		
Тема8.Контролінг маркетингу	<p>Перелік питань:  1. Задачі контролінгу маркетингу.  2. Стратегічний та оперативний контролінг маркетингу.  3. Інструменти контролінгу в галузі оперативного маркетингу.  4. Контролінг в галузі логістики.  <b>Завдання для самостійної роботи.</b>  - вивчення лекційного матеріалу.  - робота з вивчення рекомендованої літератури.  - вивчення лекційного матеріалу.  - робота з вивчення рекомендованої літератури.  - підготовка до поточного тестування.  - підготувати доповіді відповідно до теми заняття. Орієнтована тематика:  1. Варіанти організації служби контролінгу.  2. Фактори, що впливають на формування системи контролінгу на підприємстві.</p>	6	Конспект, усне опитування, тести
Тема9.Контролінг інвестиційних проектів	<p>Перелік питань:  1. Поняття про контролінг інвестиційних проектів на підприємстві.  2. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проектів.  3. Критерії оцінювання інвестиційних проектів у контролінгу  4. Критерії оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності  5. Формування інвестиційного портфеля на основі контролінгових досліджень  <b>Завдання для самостійної роботи.</b>  - вивчення лекційного матеріалу.  - робота з вивчення рекомендованої</p>	8	Конспект, усне опитування, тести

	<p>літератури.</p> <p>- підготовка до поточного тестування</p> <p>- розв'язати задачу:</p> <p>Фірма «Віват» надає послуги з управління бізнесом. Кількість послуг, які може надати фірма протягом певного періоду, обмежена її виробничими потужностями та кількістю працюючих і становить 300 замовлень за місяць. Досвід показує, що при ціні однієї стандартної послуги 1500 грн. фірма може мати не більше 60 замовлень за місяць. При зниженні ціни на 100 грн./од. кількість замовлень, як правило, зростає ще на 50 одиниць за місяць. Постійні витрати фірми складають 40000 грн. за місяць, змінні витрати – 700 грн. на одну послугу в межах всього можливого обсягу послуг. Ціни для всіх клієнтів повинні бути єдиними. Визначити найбільш прибутковий обсяг реалізації даної послуги та оптимальну ціну на одну послугу.</p>		
Тема 10. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	<p>Перелік питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу.</li> <li>2. Місце і роль служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.</li> <li>3. Структура і склад служби контролінгу на підприємстві.</li> <li>4. Варіанти впровадження системи контролінгу.</li> </ol> <p><b>Завдання для самостійної роботи.</b></p> <p>Провести вартісний аналіз на підприємстві; додаткові вимоги: відсутність плагіату, усне опитування щодо знання змісту вартісного аналізу в контролінгу.</p>	6	Конспект, усне опитування, тести
Тема 11. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	<p>Перелік питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі.</li> <li>2. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень у контролінгу.</li> </ol>	6	Конспект, усне опитування, тести

	<p>3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень</p> <p>4. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.</p> <p><b>Завдання для самостійної роботи.</b></p> <p>Провести аналіз сильних і слабких місць на підприємстві; додаткові вимоги: відсутність плагіату, усне опитування щодо знання змісту аналізу сильних і слабких місць на підприємстві</p>		
Підготовка до МКР		4	
<b>Разом</b>		<b>72</b>	

### Тематика індивідуальних (групових) завдань

#### Тематика рефератів

1. Характеристика конгломератного типу організаційної структури управління (сутність, переваги та недоліки).
2. Інформаційні проблеми контролінгу.
3. Стратегічне планування та інформація яку використовує стратегічне планування.
4. Тактичне планування та інформація яку використовує тактичне планування.
5. Стратегічне планування та інформація яку використовує стратегічне планування.
6. Оперативне планування та інформація яку використовує оперативне планування.
7. Основні характеристики інформації у сфері контролінгу.
8. Сутність системи інформаційних потоків.
9. Сутність аналізу стратегічних люків (GAP-аналіз).
10. Сутність портфельного аналізу.
11. Шляхи оптимізації обсягів замовлень.
12. Основні завдання управлінського обліку в сфері контролінгу.
13. Теоретична база управлінського обліку.
14. Головні вимоги до інформації в управлінському обліку.
15. Факторний аналіз відхилень в затратах.
16. Мета складання бюджетів.
17. Сутність і порядок складання фінансового плану.
18. Порядок розрахунку потреби в матеріалах.
19. Порядок складання бюджету витрат на оплату праці та необхідна інформація.
20. Порядок складання бюджету загально виробничих витрат, порядок і бази їх розподілу між видами продукції.
21. Порядок складання бюджету адміністративних витрат і необхідна для цього інформація.
22. Бюджет витрат на збут продукції, бази і порядок розподілу постійних витрат на збут.
23. Порядок складання бюджету виробничої собівартості продукції.
24. Процедура формування бюджету.
25. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролінгу.
26. Маржинальний прибуток. Ефект операційного леверіджу.
27. Методи стратегічної діагностики.
28. Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики.
29. Етапи впровадження функціонально-вартісного аналізу.
30. Метод ануїтету.
31. Загальна оцінка критеріїв, що використовують дисконтування грошових потоків.



32. Аналіз метода достовірних еквівалентів.
33. Завдання, що ставляться перед контролінговою службою.
34. Місце контролінга в організаційній структурі управління.
35. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою.
36. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

### **5.3.1. Тести для перевірки знань:**

#### **1. Контролінг орієнтований перш за все на:**

- а) планування діяльності підприємства;
- б) прийняття управлінських рішень;
- в) інформаційну підтримку процесів прийняття управлінських рішень;
- г) прогнозування діяльності підприємства.

#### **2. До функцій контролінгу належать:**

- а) облік;
- б) контроль і регулювання;
- в) аналітична;
- г) управління;
- д) планування;
- є) аналіз;
- ж) координування.

#### **3. До основних причин появи та розвитку контролінгу належать:**

- а) перехід України до ринкових відносин;
- б) нестабільність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;
- в) необхідність визначення попиту на товари (роботи, послуги);
- г) збільшення обсягу інформації, необхідної для управління;
- д) ускладнення предметного змісту інформації, необхідної для управління;
- є) функціонування підприємств на принципах самоокупності і самофінансування.

#### **4. Компанія «Заур» реалізувала 150000 замків за ціною 9,00 грн.**

за одиницю. Постійні витрати компанії становили 420000 грн., а операційний прибуток — 300000 грн. Загальні змінні витрати компанії дорівнюють, грн.:

- а) 930000; б) 720000; в) 630000; г) 1050000.

#### **5. Найважливішими об'єктами контролінгу є:**

- а) виручка від реалізації;
- б) витрати підприємства;
- в) центри відповідальності;
- г) витрати і центри відповідальності;
- д) фінансовий стан підприємства;
- є) прибуток підприємства.

#### **6. До витрат операційної діяльності належать:**

- а) адміністративні витрати;
- б) фінансові витрати;
- в) собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг);
- г) витрати на збут.

#### **7. Основна мета управлінського обліку:**

- а) визначення прибутку з метою оподаткування;
- б) надання інформації для прийняття управлінських рішень;

- в) визначення результатів центрів відповідальності;
- г) диференціація витрат.

**8. Процес бюджетування виробничого підприємства**

починається зі складання:

- а) бюджету виробництва;
- б) бюджету продажу;
- в) бюджету капітальних вкладень;
- г) бюджету закупок;
- д) використання матеріалів.

**9. Запас фінансової міцності показує:**

- а) ступінь фінансової незалежності підприємства;
- б) різницю між фактичною і критичною виручкою;
- в) рівень платоспроможності підприємства;
- г) масу прибутку після проходження порогу рентабельності.

**10. Ефект операційного важеля характеризує:**

- а) співвідношення приросту прибутку і виручки, що досягається при повному значенні коефіцієнта фінансового важеля;
- б) співвідношення постійних і змінних витрат;
- в) співвідношення приросту змінних витрат і виручки;
- г) співвідношення приросту сукупних витрат і виручки.

**11. До завдань оперативного контролінгу належать:**

- а) визначення фінансового результату;
- б) порівняння планових і фактичних результатів;
- в) визначення попиту на товари (роботи, послуги);
- г) мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень;
- д) розробка альтернативних стратегій;
- е) аналіз економічної ефективності інвестицій.

**12. До завдань стратегічного контролінгу належать:**

- а) керівництво при плануванні і розробці бюджетів;
- б) участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства;
- в) аналіз економічної ефективності інвестицій;
- г) визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточними цілями;
- д) визначення «вузьких» і пошук слабких місць.

**13. Релевантні витрати – це:**

- а) умовно-постійні витрати;
- б) умовно-змінні витрати;
- в) вигода, яка втрачається, коли вибір одного напрямку дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення;
- г) витрати, які можуть змінюватись у результаті рішення, що приймається;
- д) витрати періоду;

**14. Альтернативні витрати – це:**

- а) умовно-постійні витрати;
- б) вигода, яка втрачається, коли вибір одного напрямку дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення;

- в) витрати центру відповідальності;
- г) витрати, які можуть змінюватись у результаті рішення, що приймається;

**15. Виберіть найбільш точне визначення центру**

відповідальності:

- а) це підрозділ підприємства, де виникають доходи, витрати, формується прибуток;
- б) це підрозділ підприємства, де менеджером контролюється виникнення витрат, отримання виручки, формування прибутку, використання прибутку;
- в) це підрозділ підприємства, де менеджер відповідає тільки за прибуток;
- г) це підрозділ підприємства, де менеджер відповідає тільки за капіталовкладення.

**16. Підприємство виготовляє один вид продукції, на виробництво**

якої згідно з нормою потрібно 6 м<sup>2</sup> матеріалів вартістю 13 грн за 1 м<sup>2</sup>. Упродовж звітного періоду було виготовлено 1000 од. продукції, а фактичні матеріальні витрати становили 6400 м<sup>2</sup> загальною вартістю 76800 грн. Відхилення матеріальних витрат за рахунок використання становить, грн.:

- а) 1200; б) -4800; в) -5200; г) 6400.

**17. Основна мета управлінського обліку:**

- а) визначення прибутку з метою оподаткування;
- б) надання інформації для прийняття управлінських рішень;
- в) визначення результатів центрів відповідальності;
- г) диференціація витрат.

**18. Головна вимога до інформації в управлінському обліку:**

- а) достовірність;
- б) точність;
- в) релевантність;
- г) репрезентативність.

**19. ABC-аналіз використовується у:**

- а) інвестиційній діяльності;
- б) матеріально-технічному забезпеченні;
- в) виробництві;
- г) збуті.

**20. До традиційних критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів відносять:**

- а) рентабельність капіталовкладень;
- б) чистий приведений дохід;
- в) внутрішня ставка доходності;
- г) період окупності;

**5.3.2 Систематизація вивченого матеріалу дисципліни перед написанням МКР**

**та заліком передбачає опрацювання контрольних питань з курсу та тестових завдань, а саме:**

1. Концепція контролінгу
2. Класифікація об'єктів контролінгу
3. Контролінг напрямів діяльності.
4. Управлінський облік як основа контролінгу.
5. Розробка бюджету (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу.

6. Методи аналізу відхилень фактичних результатів діяльності від планових.
7. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві.
8. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства.
9. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу.
10. Практика застосування контролінгу в сучасному підприємстві
11. Класифікація витрат: за динамікою витрат щодо обсягу випуску; за можливістю віднесення на конкретний об'єкт калькуляції; за ступенем регулювання; за стадіями ехнологічного процесу; за статтями витрат; за видами продукції; за центрами відповідальності; щодо процесу планування; щодо періоду.
12. Поведінка витрат.
13. Фактор витрат.
14. Центри відповідальності (центри витрат; центри збуту; центри прибутку; центри інвестицій).
15. Класифікація центрів відповідальності (за функціональною та територіальною ознакою; подібністю структури витрат).
16. Контролінг маркетингу.
17. Контролінг забезпечення ресурсами.
18. Контролінг у сфері логістики.
19. Фінансовий контролінг.
20. Контролінг інвестицій.
21. Контролінг інноваційних процесів.
22. Контролінг персоналу.
23. Порівняльна характеристика управлінського та фінансового обліку.
24. Функції управлінського обліку. Завдання управлінського обліку.
25. Класифікація методів обліку витрат, що застосовуються в системі контролінгу.
26. Стандарт-костінг, мета, сфера застосування, переваги. Директкостінг, мета, сфера зтосування, переваги.
27. Переваги та недоліки різних методів управлінського обліку.
28. Оцінювання методів управлінського обліку витрат у вирішенні завдань контролінгу.
29. Інновації та вибір інноваційної стратегії.
30. Аналіз ефективності інноваційних процесів.
31. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
32. Етапи створення системи контролінгу інвестицій.
33. Критерії оцінювання інвестиційних проектів у контролінгу.

## **6. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

- 6.1. *Форми поточного контролю: усне опитування, перевірка завдань індивідуальної самостійної роботи.*
- 6.2. *Форми проміжного контролю: модульна контрольна робота.*
- 6.3. *Форми підсумкового контролю: залік.*
- 6.4. *Засоби діагностики результатів навчання: подано у силабусі навчальної дисципліни.*
- 6.5. *Критерії оцінювання результатів навчання: подано у силабусі навчальної дисципліни.*

## 7. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

Ноутбук проектор. Мультимедійна дошка

### 8. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навчальний посібник. Рівне: Волинські береги, 2015. 280 с.
2. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне : Волинські береги, 2015. 280 с.
3. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева, О. В. Сергєєва, О. Ф. Веремейчик. Заг. ред. Л. І. Донець. К. : Центр учбової літератури, 2012. 472
4. Контролінг: Методичні вказівки до практичних та семінарських занять для студентів спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства» та 8.03050401 «Економіка підприємства» // Укл. О.О. Резніченко. Кіровоград: КНТУ, 2014. 50 с.
5. Контролінг: навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. С. С. Герасименко. К.: Національна академія управління, 2011. 100 с.
6. Кузнецова А.І. Економічна сутність контролінгу в сучасних умовах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3246> .
7. Максимова М.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2 (13). С. 39-47.
8. Плисюк Т. Г. Методи оцінки інноваційних ризиків підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. № 8/1. 2014. С. 39–42.
9. Птащенко Л.О., Сержанов В.В. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 344 с
10. Пугарська Н.Б. Ефективність системи контролінгу в управлінні банком. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Випуск 1 (48). С. 276-282.
11. Сабліна Н.В.Фінансовий контролінг [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
12. Христенко М., Концептуальні засади фінансового контролінгу в банку. *Науковий вісник КНТЕУ*. № 3. 2013. 83-93 с.
13. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 117–123.
14. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135с. [http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchyk\\_OV\\_Kontroling\\_KL\\_2019.pdf](http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/5846/1/Zhavnerchyk_OV_Kontroling_KL_2019.pdf)

### Інформаційні ресурси

1. Електронний ресурс : Сайт «Законодавство України» / Закон України «Про підприємництво» // — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
2. Електронний ресурс : Сайт «Законодавство України» / Господарський Кодекс України» . URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Електронний ресурс : Сайт «Законодавство України» / Закон України «Про підприємства в Україні» . Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>.