

Міністерство освіти і науки України  
ВСП Інститут інноваційної освіти  
«Київського національного університету будівництва і архітектури»

**Затверджено**

Вченою радою ВСП ІІНО КНУБА  
протокол від 2019 р. № 8



Голова вченої ради

О.А.Никитюк

**СИЛАБУС**

**Контролінг**

*Назва дисципліни*

*перший (бакалаврський) рівень вищої освіти*  
*(назва освітнього рівня)*

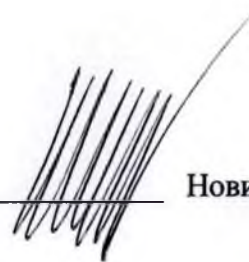
<b>галузь знань</b>	<b>281. Публічне управління та адміністрування</b>
<b>спеціальність</b>	<b>281. Публічне управління та адміністрування</b>
<b>спеціалізація</b>	<b>281. Публічне управління та адміністрування</b>
<b>освітня програма</b>	<b>Публічне управління та адміністрування</b>
<b>мова навчання</b>	<b>українська</b>

Силабус навчальної дисципліни «Контролінг» розроблений на підставі програми навчальної дисципліни «Контролінг», затвердженої на засіданні Методичної комісії (протокол від «2» 09 2019 р. № 3) та Вченої ради (протокол від «13» 09 2019 р. № 8).

Розробник Новикова І.В. д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту

Затверджено на засіданні навчально-методичної комісії (протокол від «2» 09 » 2019р. № 4).

Голова навчально - методичної комісії \_\_\_\_\_



Новикова І.В.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
1. Опис навчальної дисципліни.....	6
2. Структура навчальної діяльності.....	7
2.1. Тематичний план навчальної дисципліни .....	7
2.2. Зміст лекційних занять .....	8
2.3. Зміст семінарських занять .....	9
2.4. Зміст самостійної роботи студентів .....	15
2.5. Модульний контроль .....	23
2.5.1. Питання для модульного контролю .....	23
2.5.2. Приклади тестових завдань .....	26
2.6. Контрольна робота.....	27
2.6.1. Тематика рефератів .....	27
2.6.2. Основні вимоги до написання рефератів.....	28
2.6.3. Основні типи розрахункових завдань.....	28
2.7. Підсумковий контроль.....	34
2.7.1. Питання для підсумкового контролю ..	34
2.7.2. Приклад екзаменаційного білету.....	35
3. Список рекомендованих джерел.....	41

## ВСТУП

*Актуальність* та необхідність вивчення основ контролінгу зумовлена потребами підприємства в постійному надходженні інформації для прийняття управлінських рішень як поточного, так і стратегічного характеру, які необхідні для нормального функціонування підприємства. У рамках цієї дисципліни передбачається вивчення теоретичних основ контролінгу, місце контролінгу в системі управління підприємством, систем планування і бюджетування як інструментів контролінгу, методичний інструментарій оперативного контролінгу, експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства. Крім того, формуються організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу, структура і склад служби контролінгу на підприємстві.

# 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

*Мета вивчення дисципліни:* 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.

*Предмет дисципліни:* процес оперативного та стратегічного управління підприємством як системи, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення “витрати – обсяг – прибуток”.

У результаті вивчення дисципліни „Контролінг” студент повинен

- *знати*

- види контролінгу, їх застосування в практичній роботі підприємства;
- інструменти стратегічного контролінгу;
- інструменти оперативного контролінгу;
- бюджетування, як інструмент управління підприємством;
- методи контролінгу інвестиційної діяльності;
- етапи запровадження контролінгу на підприємствах України.

- *вміти*

- складати бюджет реалізації продукції;
- розраховувати виробничу програму і бюджет перехідних запасів готової продукції;
- розраховувати бюджет запасів незавершеного виробництва;
- складати бюджет придбання та використання матеріалів;
- складати бюджет прямих витрат на оплату праці;
- складати бюджет загально виробничих витрат;
- складати бюджет виробничої собівартості готової продукції;
- складати бюджет собівартості реалізованої продукції;
- складати бюджет адміністративних витрат;
- складати бюджет витрат по збуту продукції;
- складати бюджетний звіт про прибуток;
- складати розрахунок грошових витрат на виплату зарплати;
- складати розрахунок грошових витрат на оплату комунальних;
- складати бюджет грошових коштів;
- складати бюджетний баланс.

## 2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ з/п	Назва теми	Кількість годин			
		Усього	у тому числі		
			Лекційні заняття	Семінарські заняття	Самостійна робота студентів
1	2	3	4	5	6
<b>Змістовий модуль 1</b>					
<b>Основні положення контролінгу</b>					
1.	Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання	16	2	4	10
2.	Характеристика об'єктів контролінгу	20	4	4	12
3.	Організація управлінського обліку в системі контролінгу	18	6	4	8
4.	Система планування та бюджетування на підприємстві	16	6	2	8
	<b>Усього з модулю 1</b>	<b>70</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>38</b>
<b>Змістовий модуль 2</b>					
<b>Основні інструменти контролінгу</b>					
5.	Методичний інструментарій оперативного контролінгу	16	2	2	12
6.	Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства	16	2	4	10
7.	Контролінг інвестиційних проектів	16	4	2	10
8.	Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	16	2	4	10
9.	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	16	2	4	10
	<b>Усього з модулю 2</b>	<b>80</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>52</b>
	<b>Усього</b>	<b>150</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>90</b>

## **2.2. Зміст лекційних занять**

### **Змістовий модуль 1**

#### **Лекційне заняття 1**

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

1. Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві.
2. Функції контролінгу.
3. Види контролінгу.
4. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу, структурно-логічна схема контролінгу.

#### **Лекційне заняття 2**

##### **Тема: Характеристика об'єктів контролінгу**

1. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу, місце їх виникнення.
2. Класифікація витрат.
3. Собівартість продукції, її види.
4. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація.

#### **Лекційне заняття 3**

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

1. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу.
2. Завдання управлінського обліку.
3. Характеристика основних методів управлінського обліку.

#### **Лекційне заняття 4**

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

1. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу.
2. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.
3. Сфера використання різних типів бюджетів, їх особливості залежно від центрів відповідальності.

### **Змістовий модуль 2**

#### **Лекційне заняття 5-6**

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

1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
2. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.
3. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.
4. Вихідні умови, показники та методика проведення аналізу безбитковості.
5. Поняття та методика ABC – аналізу матеріальних потоків.
6. Аналіз вузьких місць на підприємстві.

## **Лекційне заняття 7**

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

1. Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
2. Характеристика джерел інформації для експертної діагностики.
3. Методи стратегічної діагностики.
4. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.

## **Лекційне заняття 8-9**

**Тема: Контролінг інвестиційних проектів**

1. Поняття про контролінг інвестиційних проектів на підприємстві.
2. Функції контролінгу інвестиційних проектів.
3. Критерії оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків.
4. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи.

## **Лекційне заняття 10**

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

1. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
2. Вимоги до створення варіанта служби контролінгу.
3. Структура служби контролінгу на підприємстві.

## **Лекційне заняття 11-12**

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

1. Класифікація управлінських рішень.
2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.
3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
4. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
5. Критерії прийняття управлінських рішень.

## **2.3. Зміст практичних занять**

### **Змістовий модуль 1**

#### **Семінарське заняття 1**

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

1. Сутність контролінгу.
2. Причини виникнення контролінгу.
3. Основні завдання контролінгу.
4. Функції контролінгу.
5. Класи організаційних структур управління.
6. Типи та характерні риси бюрократичного класу організаційних структур управління.



7. Основні риси адаптивних організаційних структур управління.
8. Основні характеристики інформації.

### **Методичні вказівки**

*Ключові терміни та поняття:* контролінг, інформаційне забезпечення, база контролінгу, організаційна структура управління, бюрократичні організаційні структури, адаптивні організаційні структури, раціональна бюрократія, лінійне управління, функціональна організація; продуктова організаційна структура; регіональна структура управління, матричний тип організаційної структури, конгломератний тип організаційних структур управління.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- причини необхідності впровадження служби контролінгу на підприємствах;
- яким вимогам повинне відповідати створення потоків інформації на підприємстві;
- система факторів, які впливають на побудову організаційних структур управління;
- характеристика основних функцій контролінгу;
- основні елементи організаційної структури управління, вимоги до організаційних структур управління;
- характеристика бюрократичних структур управління виробництвом;
- характеристика адаптивних структур управління виробництвом;
- основні характеристики раціональної бюрократії;
- суть лінійного управління;
- переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління;
- переваги та недоліки продуктових організаційних структур управління;
- в яких випадках використовується регіональна структура управління;
- за яких умов є ефективним для фірм використання матричного типу структури управління;
- в яких структурах застосовується конгломератний тип організаційної структури управління.

### **Практичне заняття 2**

**Тема: Характеристика об'єктів контролінгу**

1. Види інформації для прийняття управлінських рішень.
2. Сутність стратегічного контролінгу.
3. Напрями аналізу зовнішнього середовища підприємства.
4. Напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства.
5. Сутність оперативного контролінгу.
6. Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного контролінгу.
7. Основні інструменти контролінгу.
8. Сутність ABC-аналізу.

### **Методичні вказівки**

*Ключові терміни та поняття:* стратегічний контролінг, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, оперативний контролінг, оперативне

планування, альтернативні продуктивні програми, оцінка альтернатив, вибір альтернатив, інструменти контролінгу зовнішнього середовища, інструменти контролінгу внутрішнього середовища, АВС-аналіз, опитування, аналіз конкуренції, гуртки якості.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- завдання стратегічного контролінгу;
- в яких напрямках відбувається аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство;
- які складові включає аналіз внутрішнього середовища;
- етапи проведення опитування;
- характеристика процесу оперативного планування;
- в чому проявляється вагомість АВС-аналізу;
- характеристика основних інструментів контролінгу зовнішнього середовища;
- характеристика основних інструментів контролінгу внутрішнього середовища;
- вимоги, яких слід дотримуватись при відборі підконтрольних показників для розробки плану розвитку підприємства.
- основні джерела контролінової інформації;
- фактори зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства;
- в яких напрямках здійснюється аналіз конкуренції.

### **Практичне заняття 3**

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

1. Місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві.
2. Відмінність фінансового обліку від управлінського.
3. Мета управлінського та фінансового обліку.
4. Вимірники, які використовуються в управлінському обліку.
5. Класифікація методів управлінського обліку по повноті включення витрат в собівартість продукції.

### **Методичні вказівки**

*Ключові терміни та поняття:* управлінський облік, фінансовий облік, функціональна модель керування, методи обліку витрат, бізнес-процес підприємства.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- вимоги, яких слід дотримуватись при формуванні показників управлінського обліку;
- в чому полягає докорінна відмінність управлінського обліку від фінансового;
- яке основне завдання управлінського обліку;
- які завдання можуть бути вирішені за даними управлінського обліку;
- які проблеми можна вирішити при впровадженні ефективної системи управлінського обліку;
- ознаки, за якими відбувається класифікація витрат на підприємстві.

## Практичне заняття 4

### Тема: Система планування та бюджетування на підприємстві

1. Сутність бюджетів.
2. Етапи розроблення бюджетів.
3. Види бюджетів.
4. Сутність гнучких бюджетів.
5. Сутність фіксованих бюджетів.
6. Сутність бюджетів від досягнутого і порядок їх складання.
7. Сутність бюджетів «з нуля».

### *Методичні вказівки*

*Ключові терміни та поняття:* бюджет, бюджетний період, бюджетування, зведений бюджет, операційні бюджети, фінансові бюджети, гнучкі бюджети, фіксовані бюджети, бюджетування «з нуля».

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- які цілі переслідує складання бюджетів;
- напрями, за якими здійснюється бюджетування;
- стадії процесу бюджетування;
- які бюджети належать до операційних;
- які бюджети належать до фінансових;
- характеристика бюджетування через прирощення;
- що відображає фіксований бюджет;
- характеристика гнучких бюджетів;
- переваги та недоліки бюджетування «з нуля».

## Змістовий модуль 2

### Практичне заняття 5-6

### Тема: Методичний інструментарій оперативного контролінгу

1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.  
Методи оперативного контролінгу.
2. Класифікація відхилень.
3. Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості.
4. Поняття та методика ABC – аналізу матеріальних потоків.
5. Аналіз обсягу замовлень.
6. Аналіз вузьких місць на підприємстві.

### *Методичні вказівки*

*Ключові терміни та поняття:* сприятливі відхилення, несприятливі відхилення, відхилення внаслідок планування, відхилення внаслідок діяльності, модель беззбитковості, операційний ліверідж, маржинальний прибуток, коефіцієнт виторгу, точка беззбитковості, точка безпеки, запас фінансової міцності, постійні витрати, змінні витрати, витрати на розміщення замовлення, витрати на виконання замовлення, партія замовлення.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- в яких випадках застосовується АВС-аналіз;
- порядок проведення аналізу вузьких місць на підприємстві;
- як поділяються відхилення залежно від причини виникнення;
- на які припущення опирається модель беззбитковості;
- як обчислюються аналітичні показники (маржинальний прибуток, точка беззбитковості, точка закриття підприємства);
- розподіл витрат на постійні і змінні.

### **Семінарське заняття 7**

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

1. Характеристика джерел інформації для експертної діагностики.
2. Аналіз інформаційних потоків.
3. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.

#### **Методичні вказівки**

*Ключові терміни та поняття:* інформаційні потоки, ІТ-система, ERP-система, автоматизація ведення обліку, експертна діагностика, облікові джерела інформації, не облікові джерела інформації, профілактика ризиків, внутрішнє страхування, обов'язкове страхування, добровільне страхування, франшиза.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- основні цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства;
- основні завдання, які розв'язуються при проведенні експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства;
- як поділяються джерела інформації для експертної діагностики
- напрями удосконалення системи інформаційних потоків;
- основні елементи, по яких необхідно збирати інформацію;
- вимоги, яким повинна відповідати інформація в системі контролінгу;
- які заходи відносять до форм профілактики ризиків;
- види франшизи;
- види основних ризиків.

### **Семінарське заняття 8-9**

**Тема: Контролінг інвестиційних проектів**

1. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
2. Статичні методи інвестиційних розрахунків.
3. Динамічні методи інвестиційних розрахунків.
4. Методи оцінки інвестиційних проектів, засновані на дисконтуванні грошових потоків.
5. Методи оцінки грошових проектів, засновані на облікових оцінках.
6. Метод чистої теперішньої вартості.
7. Метод внутрішньої ставки доходу.
8. Середньозважена вартість капіталу.

### **Методичні вказівки**

*Ключові терміни та поняття:* контролінг інвестицій, ставка дисконтування, дисконтування, середньозважена вартість капіталу, чиста теперішня вартість, ставка доходу, ревальвація, модель зіставлення витрат, модель зіставлення прибутку, модель зіставлення рентабельності, модель статичних амортизаційних розрахунків.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- які завдання вирішує контролінг інвестицій;
- з яких етапів складається процес створення контролінг-інвестицій;
- які існують критерії дисконтування грошових потоків;
- переваги та недоліки використання середньозваженої вартості капіталу;
- характеристика методу чистої теперішньої вартості;
- переваги та недоліки методу середньозваженої вартості капіталу.

### **Семінарське заняття 10**

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

1. Причини виникнення контролінга на Україні.
2. Характеристика американської концепції створення контролінгу.
3. Охарактеризуйте американську класичну концепцію створення контролінгу.
4. Охарактеризуйте німецьку концепцію створення контролінгу.
5. Охарактеризуйте німецьку класичну концепцію створення контролінгу.
6. Етапи впровадження контролінгової служби.
7. Склад та структура контролінгової служби на підприємстві.
8. Функції начальника служби контролінга на підприємстві, обов'язки контролер-координатора структурних підрозділів.
9. Обов'язки контролер-координатора структурних підрозділів.

### **Методичні вказівки**

*Ключові терміни та поняття:* начальник служби контролінгу, контролер-координатор структурних підрозділів, контролер з питань формування бюджету, контролер-куратор цехів, контролер-спеціаліст з обробки та аналізу інформації, експертна група, відділ контролінгу.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- які вимоги необхідно врахувати при створенні служби контролінгу на підприємстві;
- завдання відділу контролінгу на підприємстві;
- основні організаційні концепції структури відділів контролінгу і фінансів, що зустрічаються в світовій практиці;
- назвіть переваги та недоліки наявності контролера в одній з економічних служб;
- назвіть переваги та недоліки групи контролерів в складі планово-економічного відділу;
- назвіть переваги та недоліки впровадження експертної групи на підприємстві;

- назвіть переваги та недоліки впровадження відділу контролінгу на підприємстві;
- який склад служби контролінгу є найбільш раціональним на підприємстві?

### **Семінарське заняття 11-12**

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

1. Класифікація управлінських рішень.
2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного управління, принципу соціального підходу.
3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
4. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
5. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні.

#### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* програмовані рішення, не програмовані рішення, рутинні рішення, селективні рішення, адаптивні рішення, інноваційні рішення, ціноутворення, ціна, знижки, нижня межа ціни.

*Особливу увагу слід звернути на такі питання:*

- які рішення відносяться до програмованих;
- кого стосуються стереотипні управлінські рішення;
- характеристика не програмованих рішень;
- приклади рутинних управлінських рішень;
- в яких випадках використовуються селективні управлінські рішення;
- в яких випадках приймаються адаптивні управлінські рішення;
- які типи проблем впливають на підготовку та прийняття управлінських рішень;
- основні постулати класичного (раціонального) підходу;
- як відбувається процес ухвалення рішень з позицій класичного підходу;
- постулати принципу обмеженої раціональності;
- постулати принципу ефективного управління;
- на яких засадах ґрунтується принцип соціального підходу;
- які варіанти необхідно врахувати при виборі знижок;
- які фактори є визначальними в процесі вибору критеріїв прийняття управлінських рішень.

### **2.4. Зміст самостійної роботи студентів**

*Самостійна робота студента* є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом і виконується в позааудиторний час, передбачений тематичним планом навчальної дисципліни.

Під час вивчення навчальної дисципліни студенти повинні навчитися самостійно мислити, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички прийняття управлінських рішень. Відповіді на питання

повинні бути законспектовані, їхнє викладення має бути стислим і чітким, обов'язковими є посилання на використані джерела.

Форма контролю самостійної роботи – перевірка конспекту. Питання, відведені для самостійної роботи, виносяться на поточний, модульний і підсумковий семестровий контроль.

З метою самостійного визначення рівня засвоєння теоретичного матеріалу студентам пропонуються питання для самоконтролю набутих знань.

### **Змістовий модуль 1**

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

1. Об'єкти контролінгу.
2. Поняття організаційної функції управління.
3. Характерні риси бюрократичного класу організаційних структур управління.
4. Основні риси лінійного типу організаційної структури управління. Переваги й недоліки лінійних організаційних структур управління.
5. Основні риси функціонального типу організаційної структури управління. Переваги й недоліки функціональних організаційних структур управління.
6. Сутність комбінованого типу організаційної структури управління. Переваги й недоліки комбінованих організаційних структур управління.
7. Основні риси продуктового типу організаційної структури управління. Переваги й недоліки продуктових організаційних структур управління.
8. Сутність регіонального типу організаційної структури управління. Переваги й недоліки регіональних організаційних структур управління.
9. Сутність матричного та конгломератного типу організаційної структури управління. Їх переваги та недоліки.
10. Об'єкти контролінгу.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Що означає поняття організаційної функції управління?
2. В якому порядку виконуються функції управління при лінійному типі організаційної структури управління?
3. Назвіть переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління.
4. Як здійснюється подвійне підпорядкування при функціональному типі організаційної структури управління?
5. Яким чином відбувається розподіл праці між лінійними та функціональними ланками управління при комбінованому типі організаційної структури управління?
6. Які характерні риси продуктового типу організаційної структури управління?
7. Якими компаніями використовується регіональна структура управління?
8. Охарактеризуйте переваги та недоліки матричного та конгломератного типу організаційної структури управління..

#### **Тема: Характеристика об'єктів контролінгу**

1. Функції та напрямки аналізу стратегічного контролінгу.

2. Завдання стратегічного планування.
3. Об'єкти стратегічного контролю.
4. Сутність і завдання системи стратегічного інформаційного забезпечення.
5. Порядок встановлення і розробки мети підприємства.
6. Послідовність і напрямки оперативного планування діяльності підприємства.
7. Сутність моніторингу.

#### **Питання для самоконтролю**

1. З чого починається діяльність стратегічного контролінгу?
2. Що включає в себе перевірка стратегічних планів?
3. Які основні завдання стратегічного планування?
4. За якими напрямками відбувається розроблення альтернативних продуктивних програм?
5. Які розділи повинен містити в собі моніторинг?

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

1. Об'єкти аналізу в управлінському обліку.
2. Сутність обліку по повній собівартості.
3. Переваги та недоліки базового варіанту обліку по фактичній собівартості.
4. Облік по нормативній собівартості, його переваги та недоліки.
5. Облік по скороченій собівартості, його переваги та недоліки.
6. Класифікація відхилень в управлінському обліку.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть переваги та недоліки обліку по повній собівартості.
2. Що таке нормативна собівартість?
3. Розкрийте суть поняття “скорочена собівартість”.
4. Що означає відхилення внаслідок планування?
5. Що означає відхилення внаслідок діяльності?

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

1. Сутність поточних бюджетів і їх види.
2. Порядок складання бюджету реалізації продукції.
3. Порядок складання бюджету виробництва та перехідних запасів готової продукції.
4. Порядок складання бюджету незавершеного виробництва та необхідна для цього інформація та розрахунки.
5. Мета, порядок складання бюджету потреби в матеріалах та необхідні розрахунки.
6. Показники і порядок складання бюджету фінансових результатів.
7. Бюджети з аналізом додаткових варіантів, їх сутність.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Для яких сфер діяльності складаються поточні бюджети на підприємстві?
2. Які існують види поточних бюджетів?



3. Який основний показник визначає бюджет реалізації?
4. Ціль бюджету потреби у матеріалах.
5. Які основні показники визначає бюджет потреби в матеріалах?
6. В яких вимірниках складається бюджет потреб у матеріалах?
7. Для чого складається бюджет фінансових результатів?
8. Які показники визначаються у бюджеті виробництва?
9. В чому основна відмінність бюджетів з проробленим додаткових варіантів та бюджетів на приріст?

## **Змістовий модуль 2**

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

1. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.
2. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.
3. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень.
4. Методи поділу витрат на постійні і змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точки, інженерний, графічний методи, метод найменших квадратів.
5. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових.
6. Модель «витрати-обсяг-прибуток».
7. Оптимізація обсягу замовлень.
8. Функціонально-вартісний аналіз.

### **Питання для самоконтролю**

1. Етапи впровадження оперативного контролінгу.
2. Основне завдання економічного аналізу відхилень.
3. Внаслідок чого виникає відхилення внаслідок планування?
4. Що представляє собою відхилення від гнучкого бюджету?
5. За рахунок яких показників відбувається відхилення фактичних затрат від планових?
6. Як відбувається розрахунок відхилень на сировину та матеріали?
7. Як відбувається розрахунок відхилень виручки від реалізації продукції?
8. Які методи використовуються для виявлення характеру залежності витрат від обсягу прибутку?
9. В чому полягає інженерний метод?
10. Дати характеристику методу найменших квадратів.

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

1. Сутність і методи стратегій діагностики підприємств.
2. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства: аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз.
3. Діагностика за слабкими сигналами.

#### 4. Методи оперативної діагностики.

##### **Питання для самоконтролю**

1. Як відбувається на підприємстві аналіз сильних та слабких сторін?
2. Які існують методи діагностики ефективності стратегії підприємства?
3. В чому полягає суть товарної стратегії фірми, та її головні завдання.
4. Спеціальні методи діагностики стратегічної позиції підприємства.
5. Переваги й недоліки матриці Мак-Кінсі.
6. Порядок дій підприємства при слабких сигналах при виникненні проблем.
7. Суть методу діагностики за слабкими сигналами.
8. Назвіть основні методи оперативної діагностики.

##### **Тема: Контролінг інвестиційних проектів**

1. Поняття інвестиційного проекту.
2. Причини здійснення інвестицій.
3. Завдання контролінга інвестицій.
4. Етапи створення контролінга інвестицій на підприємстві.
5. Традиційні критерії оцінки інвестиційних проектів.
6. Ставки по безпечних вкладах.

##### **Питання для самоконтролю**

1. Які основні завдання вирішує контролінг інвестицій?
2. З яких етапів складається процес створення системи контролінг-інвестицій?
3. Переваги й недоліки критерію окупності.
4. Переваги й недоліки критерію рентабельності.
5. Які існують найважливіші критерії дисконтування грошових потоків?

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

1. Вимоги, які ставляться перед працівниками контролінгової служби на підприємстві.
2. Підходи до запровадження контролінгу на підприємствах України.
3. Охарактеризуйте місце контролінгової служби на підприємствах Німеччини, США, Великобританії, Франції, інших розвинених країн.
4. Сутність концепції створення контролінгової служби в світовій практиці.
5. Організація контролінгової служби при лінійній організаційній структурі управління.
6. Організація контролінгової служби при функціональній організаційній структурі управління.
7. Переваги та недоліки організації контролінгової служби в складі планово-економічного відділу, в складі групи експертів.
8. Обов'язки контролера з питань формування бюджету.
9. Завдання, які стоять перед контролерами-кураторами цехів.

##### **Питання для самоконтролю**

1. Які вимоги слід враховувати при створенні служби контролінгу на підприємстві?
2. Які обов'язки повинен виконувати контролер-куратор цехів?
3. Яке місце займає на підприємстві служба контролінгу при лінійній організації управління?
4. Як розміщена на підприємстві служба контролінгу при функціональній організації управління?
5. За що несе відповідальність контролер з питань формування бюджету?

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

1. Критерії прийняття рішень «виробляти чи купувати».
2. Функції, які повинен виконувати контролер-спеціаліст з управлінського обліку, з обробки та аналізу інформації.

**Питання для самоконтролю**

1. Які обов'язки повинен виконувати контролер-спеціаліст з управлінського обліку на підприємстві?
2. Які вимоги пред'являються до контролер-спеціаліста з управлінського обліку на підприємстві?
3. Від яких факторів залежить вибір критеріїв прийняття рішень “виробляти чи купувати”?

*Дидактичне забезпечення самостійної роботи студентів*

Тема	Дидактичне забезпечення
Тема 1	<p><b>Основні джерела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дарманська Г.О. Контролінг: навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод. – Хмельницький : ТУП, 2002. – С.7-40.</li> <li>– Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Ельга, Ника-Центр, 2002. – С. 5-30.</li> <li>– Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. - С.292-295.</li> <li>– Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 8-89.</li> </ul>
Тема 2	<p><b>Основні джерела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод. – Хмельницький : ТУП, 2002. – С.40-53.</li> <li>– Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, И. А. Ігнат'єва. – К.: Каравелла, 2006. – С. 58-98.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сухарева Л.А. Контроллінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Ельга, Ника-Центр, 2002. – С. 39-53.</li> <li>– Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. - С.296-309.</li> <li>– Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 58-90.</li> </ul>
Тема 3	<p style="text-align: center;"><b>Основні джерела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.53-59.</li> <li>– Сухарева Л.А. Контроллінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Ельга, Ника-Центр, 2002. – С. 78-91.</li> <li>– Ткач В.И. Управленческий учет: международный опыт / В.И.Ткач, М.В.Ткач. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 42-98.</li> <li>– Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 90-103.</li> </ul>
Тема 4	<p style="text-align: center;"><b>Основні джерела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.59-89.</li> <li>– Сухарева Л.А. Контроллінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Ельга, Ника-Центр, 2002. – С. 94-108.</li> <li>– Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 97-133.</li> </ul>
Тема 5	<p style="text-align: center;"><b>Основні джерела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.44-51.</li> <li>– Сухарева Л.А. Контроллінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Ельга, Ника-Центр, 2002. – С. 94-140.</li> <li>– Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 135-147.</li> </ul>
Тема 6	<p style="text-align: center;"><b>Основні джерела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. / В.М. Івахненко. – К.: Знання, 2006. С.54-120</li> <li>– Мних Я.В. Економічний аналіз: Підручник. / Я.В Мних. – Київ:</li> </ul>

	<p>Центр навчальної літератури, 2003.- С. 269-309.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 244-334.</li> </ul>
Тема 7	<p style="text-align: center;"><b>Основні джерела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. / И.А. Бланк. – Киев: Эльга, 2006. –С. 259-433.</li> <li>- Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 94-108.</li> <li>- Удалих О.О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства: Навчальний посібник. / О.О. Удалих. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 43-142.</li> <li>- Череп А.В. Инвестознавство: Підручник. – К.: Кондор, 2006.-С. 335-393.</li> <li>- Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 97-133.</li> </ul>
Тема 8	<p style="text-align: center;"><b>Основні джерела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.89-102.</li> <li>- Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 55-66.</li> <li>- Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 205-244.</li> </ul>
Тема 9	<p style="text-align: center;"><b>Основні джерела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.40-44.</li> <li>- Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 36-39.</li> <li>- Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. - С.292-295.</li> <li>- Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 334-384.</li> </ul>

## 2.5. Модульний контроль

### 2.5.1. Питання для модульного контролю

#### Змістовий модуль 1

1. Поняття контролінгу.
2. Види контролінгу.
3. Завдання контролінгу.
4. Функції контролінгу.
5. Інформаційна функція контролінгу.
6. Вимоги, яким повинна відповідати інформація, що використовується в контролінгу.
7. Поняття організаційних структур управління.
8. Бюрократичні організаційні структури.
9. Лінійний тип організаційної структури управління.
10. Функціональний тип організаційної структури управління.
11. Продуктовий тип організаційної структури управління.
12. Організаційна функція управління.
13. Конгломератний тип організаційної структури управління.
14. Регіональний тип організаційної структури управління.
15. Матричний тип організаційної структури управління.
16. Сутність стратегічного контролінгу.
17. Стратегічні плани.
18. Що включає в себе аналіз зовнішнього середовища?
19. Які існують інструменти контролінгу зовнішнього середовища?
20. Що включає в себе аналіз внутрішнього середовища?
21. Методи, які застосовуються для проведення аналізу зовнішнього середовища.
22. Що включає в себе перевірка стратегічних планів?
23. Методи, за якими проводиться опитування.
24. Завдання оперативного контролінгу.
25. Сутність функціонально-вартісного аналізу.
26. Сутність ABC - аналізу.
27. Аналіз зовнішнього середовища.
28. Аналіз конкуренції.
29. Запровадження гуртків якості на підприємстві.
30. Мета діяльності гуртків якості.
31. Доцільність проведення аналізу вузьких місць.
32. Характеристика аналізу сильних та слабких сторін діяльності підприємства.
33. Класифікація витрат.
34. Методи виявлення залежності витрат від обсягу продукції.
35. Центри відповідальності: поняття та види.
36. Формування собівартості продукції.
37. Відхилення внаслідок планування.
38. Відхилення внаслідок діяльності.
39. Поняття бюджету.

40. Визначення бюджетування.
41. Напрями бюджетування.
42. Сутність зведеного бюджету.
43. Які бюджети належать до операційних.
44. Які бюджети налягають до фінансових.
45. Механізм бюджетування через прирощення.
46. Переваги та недоліки бюджетування “з нуля”.
47. Процес складання зведеного бюджету.
48. Бюджет продажу.
49. Бюджет виробництва.
50. Бюджет використання матеріалів.
51. Бюджет придбання матеріалів.
52. Бюджетний звіт про прибуток.
53. Бюджетний баланс.
54. Статичний бюджет.
55. Гнучкий бюджет.
56. Відхилення від гнучкого бюджету.
57. Відхилення за рахунок обсягу діяльності.
58. Завдання управлінського обліку.
59. Мета управлінського обліку.
60. Відмінності між фінансовим та управлінським обліком.
61. Суть моніторингу.

## **Змістовий модуль 2**

1. Інвестиційний проект.
2. Контролінг інвестиційних проектів.
3. Поняття дисконтування.
4. Ставка дисконтування.
5. Критерії дисконтування грошових потоків.
6. Варіанти вибору ставок дисконтування.
7. Варіанти організації контролінгової діяльності на підприємстві.
8. Структура служби контролінгу.
9. Склад служби контролінгу.
10. Модель “витрати-обсяг-прибуток”.
11. Що означає “точка беззбитковості”?
12. Аналіз інформаційних потоків.
13. Ознаки інформаційного потоку на підприємстві.
14. Оцінка ризиків.
15. Форми профілактики ризиків.
16. Основні ризики
17. Види страхування.
18. Визначення франшизи.
19. Види франшизи.
20. Програмовані рішення.

21. Не програмовані рішення.
22. Характеристика основних постулатів класичного (раціонального) підходу до прийняття рішень.
23. Етапи процесу прийняття рішень відповідно до принципу обмеженої раціональності.
24. Як повинен діяти керівник за принципом ефективного керування.
25. Які критерії застосовуються при прийнятті управлінських рішень.
26. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на прийняття управлінських рішень.
27. Фактори внутрішнього середовища, які впливають на прийняття управлінських рішень.
28. Що означає питомий маржинальний прибуток.
29. Які критерії застосовуються при прийнятті рішень в процесі ціноутворення.
30. Визначення фінансових інвестицій.
31. Види фінансових інвестицій.
32. Завдання контролінгу інвестицій.
33. Ознаки статичних моделей інвестицій.
34. Класифікація статичних моделей здійснення інвестицій за функціями.
35. Ознаки динамічних моделей інвестицій.
36. Критерій окупності інвестицій.
37. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків.
38. Сутність “американської концепції контролінгу”.
39. Сутність “американської ключової концепції контролінгу”.
40. Сутність “німецької концепції контролінгу”.
41. сутність “німецької ключової концепції контролінгу”.
42. Завдання служби контролінгу на підприємстві.
43. Можливі варіанти впровадження контролінгу на підприємствах України.
44. Переваги перебування контролера в одній з економічних служб на підприємстві.
45. Недоліки перебування контролера в одній з економічних служб на підприємстві.
46. Переваги наявності групи контролерів в складі планово-економічного відділу.
47. Недоліки наявності групи контролерів в складі планово-економічного відділу.
48. Переваги впровадження експертної групи на підприємствах.
49. Недоліки впровадження експертної групи на підприємствах.
50. Переваги впровадження відділу контролінгу на підприємствах.
51. Недоліки впровадження відділу контролінгу на підприємствах.
52. Обов’язки начальника служби контролінгу.
53. Обов’язки контролера-координатора структурних підрозділів.
54. За що відповідає на підприємстві контролер з питань формування бюджету.
55. Що входить в функціональні обов’язки контролера-куратора цехів.
56. Обов’язки контролера-спеціаліста по управлінському обліку.



57. Обов'язки контролер-спеціаліста з обробки та аналізу інформації.
58. Аналіз залежності "витрати-обсяг-прибуток".
59. Які існують методи діагностики стратегічної позиції підприємства?
60. Методи оперативної діагностики.

### **2.5.2. Приклади тестових завдань**

*1. На які види поділяється контролінг:*

- а) оперативний і стратегічний;
- б) попередній, поточний та наступний;
- в) відомчий та позавідомчий;
- г) фінансовий, екологічний, страховий, бухгалтерський.

*2. Аналіз зовнішнього середовища включає в себе:*

- а) аналіз та прогнозування соціально-політичного, економічного стану в державі;
- б) аналіз існуючої на підприємстві організаційної структури управління;
- в) аналіз фінансових, сировинних, трудових ресурсів підприємства;
- г) вивчення якості площ та обладнання складського приміщення;
- д) аналіз існуючої технології виробництва.

*3. Інформаційна функція контролінгу проявляється:*

- а) у виробленні інформації для управління шляхом трансформації даних, що надходять у відділ контролінгу;
- б) в інформуванні суб'єктів господарських відносин про обліково-економічні явища діяльності в певних галузях країни та в світі;
- в) пізнанні обліково-економічних явищ, їх окремих інститутів, установ такими, як вони є;
- г) у застосуванні суб'єктами контролю набутих наукових знань;
- д) відкриття нових закономірностей, що виникають у процесі розвитку предмета дослідження.

*4. Тип організаційної структури управління, який передбачає створення в структурі підприємства самостійних господарських підрозділів, орієнтованих на виробництво і збут конкретних видів продуктів однієї групи або одного продукту, називається:*

- а) лінійний;
- б) функціональний;
- в) продуктовий;
- г) регіональний.

*5. Що включає в себе перевірка стратегічних планів:*

- а) перевірка на повноту планів;
- б) взаємозв'язок планів;
- в) відсутність внутрішніх протиріч;
- г) всі відповіді вірні;
- д) немає жодної вірної відповіді.

## **2.6. Контрольна робота**

*Контрольна робота* з навчальної дисципліни „Контролінг” здійснюється шляхом підготовки реферату за тематикою.

### **2.6.1. 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 левверіджу.
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.

### **2.6.2. Основні вимоги до написання рефератів**

Реферат виконується на стандартних аркушах паперу, скріплених у папку. Робота повинна бути виконана на комп'ютері, рядки розташовані через 1,5 інтервала, шрифтом 14 кегля. Обсяг реферату — 10—15 пронумерованих сторінок. Текст розміщується з одного боку стандартного аркуша паперу з полями: ліворуч 30 мм, праворуч — 10 мм, знизу і зверху — по 20 мм.

З відома лектора студент може виконати реферат за темою, не передбаченою в переліку тем рефератів.

Завершений реферат студент здає викладачу для перевірки в установлені графіком терміни. Після його рецензування викладачем робота допускається до захисту, який здійснюється на основі індивідуальної бесіди зі студентом.

### **2.6.3. Основні типи розрахункових завдань**

**Завдання 1.** На основі даних для виконання задачі скласти вхідний баланс на початок бюджетного періоду. Розрахувати бюджет продажу, графік очікуваних грошових надходжень від продажу; бюджет використання матеріалів, бюджет придбання матеріалів, графік очікуваних виплат за матеріали. Скласти вихідний баланс на кінець бюджетного періоду. Розрахувати ліквідність балансу на кінець бюджетного періоду.

Вихідні дані.

Таблиця 1.

Показники діяльності підприємства на початок бюджетного року, грн.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду
1	2	3
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи:		
залишкова вартість	010	
первісна вартість	011	
знос	012	
Незавершене будівництво	020	149500
Основні засоби:		
залишкова вартість	030	?
первісна вартість	031	1299040
знос	032	138690

Довгострокові фінансові інвестиції:		
участь в капіталі інших підприємств	040	
інші фінансові інвестиції	045	
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	
Відстрочені податкові активи	060	
Інші необоротні активи	070	
Усього за розділом I	080	?
II. Оборотні активи		
Запаси:		
виробничі запаси	100	630320
тварини на вирошуванні та відгодівлі	110	
незавершене виробництво	120	24230
готова продукція	130	751410
товари	140	3080
Векселі одержані	150	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		
чиста реалізаційна вартість	160	?
первісна вартість	161	2237200
резерв сумнівних боргів	162	48860
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
з бюджетом	170	8720
за виданими авансами	180	14514670
з нарахованих доходів	190	
із внутрішніх розрахунків	200	1965090
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2377580
Поточні фінансові інвестиції	220	
Грошові кошти та їх еквіваленти:		
в національній валюті	230	165080
в іноземній валюті	240	
Інші оборотні активи	250	2513410
Усього за розділом II	260	?
III. Витрати майбутніх періодів	270	
Баланс	280	?
I. Власний капітал		
Статутний капітал	300	
Пайовий капітал	310	
Додатковий вкладений капітал	320	
Інший додатковий капітал	330	
Резервний капітал	340	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	(14769610)

Неоплачений капітал	360	
Вилучений капітал	370	
Усього за розділом I	380	
II. Забезпечення наступних витрат і платежів		
Забезпечення витрат персоналу	400	
Інші забезпечення	410	
Цільове фінансування	420	
Усього за розділом II	430	
III. Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	440	
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	
Відстрочені податкові зобов'язання	460	
Інші довгострокові зобов'язання	470	
Усього за розділом III	480	
IV. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків	500	
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	
Векселі видані	520	10582100
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	8399900
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з одержаних авансів	540	14741870
з бюджетом	550	12130
з позабюджетних платежів	560	
зі страхування	570	37850
з оплати праці	580	79690
з учасниками	590	
із внутрішніх розрахунків	600	7360940
Інші поточні зобов'язання	610	6920
Усього за розділом IV	620	?
V. Доходи майбутніх періодів	630	
Баланс	640	?

Таблиця 2.

## Вихідні дані для розрахунку бюджетів

Назва показників	Значення показників			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1.Обсяг продажу, шт.	23800	17900	28400	28200
2. Ціна за од., грн.	34	38	41	49
3.Продаж, %	70	89	90	95
4.Матеріальні витрати на од., кг	5	5	5	5
5.Середньозважена ціна матеріалів,	15	15	15	15

грн. /кг				
6. Норма запасу матеріалів, днів	8	8	8	8
7. Початковий запас матеріалів, кг	23200	18900	22400	23780
8. Витрати на закупівлю, грн.	3,27	3,27	3,27	3,27
9. Платежі за матеріали, %	65	85	85	90

**Завдання 2.** На основі даних для виконання задачі скласти вхідний баланс на початок бюджетного періоду. Розрахувати бюджет продажу, графік очікуваних грошових надходжень від продажу, бюджет перехідних запасів готової продукції, бюджет перехідних запасів незавершеного виробництва. Скласти вихідний баланс на кінець бюджетного періоду. Розрахувати ліквідність балансу на кінець бюджетного періоду.

Вихідні дані.

Таблиця 1

Показники діяльності підприємства на початок бюджетного року, грн.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду
1	2	3
<b>I. Необоротні активи</b>		
Нематеріальні активи:		
залишкова вартість	010	
первісна вартість	011	
знос	012	
Незавершене будівництво	020	14380
Основні засоби:		
залишкова вартість	030	?
первісна вартість	031	1571570
знос	032	304800
Довгострокові фінансові інвестиції:		
участь в капіталі інших підприємств	040	
інші фінансові інвестиції	045	
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	
Відстрочені податкові активи	060	
Інші необоротні активи	070	
Усього за розділом I	080	?
<b>II. Оборотні активи</b>		
Запаси:		
виробничі запаси	100	629960
тварини на вирошуванні та відгодівлі	110	
незавершене виробництво	120	7080
готова продукція	130	689510
товари	140	3980
Векселі одержані	150	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:		
чиста реалізаційна вартість	160	?

первісна вартість	161	3201420
резерв сумнівних боргів	162	94720
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
з бюджетом	170	
за виданими авансами	180	10659100
з нарахованих доходів	190	
із внутрішніх розрахунків	200	2097830
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2311640
Поточні фінансові інвестиції	220	
Грошові кошти та їх еквіваленти:		
в національній валюті	230	15690
в іноземній валюті	240	
Інші оборотні активи	250	2317510
Усього за розділом II	260	?
III. Витрати майбутніх періодів	270	
Баланс	280	?
I. Власний капітал		
Статутний капітал	300	
Пайовий капітал	310	
Додатковий вкладений капітал	320	
Інший додатковий капітал	330	
Резервний капітал	340	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	(20785570)
Неоплачений капітал	360	
Вилучений капітал	370	
Усього за розділом I	380	?
II. Забезпечення наступних витрат і платежів		
Забезпечення витрат персоналу	400	
Інші забезпечення	410	
Цільове фінансування	420	
Усього за розділом II	430	
III. Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	440	
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	
Відстрочені податкові зобов'язання	460	
Інші довгострокові зобов'язання	470	
Усього за розділом III	480	
IV. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків	500	
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	
Векселі видані	520	12706510
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	7140930
Поточні зобов'язання за розрахунками:		

з одержаних авансів	540	13578360
з бюджетом	550	17690
з позабюджетних платежів	560	
зі страхування	570	45600
з оплати праці	580	90510
з учасниками	590	
із внутрішніх розрахунків	600	10299540
Інші поточні зобов'язання	610	26580
Усього за розділом ІУ	620	?
У. Доходи майбутніх періодів	630	
Баланс	640	?

Таблиця 2

Вихідні дані для розрахунку бюджетів

Назва показників	Значення показників			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1.Обсяг продажу, шт.	57800	56900	43400	64000
2. Ціна за од., грн.	23	24	28	35
3.Продаж, %	80	80	90	90
4. Термін зберіган-ня готової продук-ції на складі, днів	15	15	15	15
5. Запас готової продукції на початок періоду, шт.	32400	33570	29850	32800
6. Тривалість виробничого циклу, днів	1,8	1,8	1,8	1,8
7. Коефіцієнт готовності незавершеного виробництва, %	60	60	60	60



## 2.7. Підсумковий контроль

### 2.7.1. Питання для підсумкового контролю

1. Сутність контролінгу.
2. Причини виникнення контролінгу.
3. Назвати основні завдання контролінгу.
4. Об'єкти контролінгу.
5. Назвати функції контролінгу.
6. Назвати класи організаційних структур управління.
7. Спеціальні функції контролінгу.
8. Назвати основні характеристики інформації.
9. Інформаційні проблеми контролінгу.
10. Інформаційні проблеми контролінгу.
11. Види інформації для прийняття управлінських рішень.
12. Сутність стратегічного контролінгу.
13. Сутність оперативного контролінгу.
14. Місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві.
15. Назвати основні інструменти контролінгу.
16. Сутність аналізу стратегічних люків (GAP-аналіз).
17. Сутність портфельного аналізу.
18. Сутність ABC-аналізу.
19. Порядок аналізу обсягів замовлень
20. Шляхи оптимізації обсягів замовлень.
21. В чому відмінність фінансового обліку від управлінського.
22. Класифікація методів управлінського обліку по повноті включення в собівартість продукції.
23. Класифікація відхилень в управлінському обліку.
24. Сутність бюджетів.
25. Сутність поточних бюджетів і їх види.
26. Види бюджетів.
27. Методи оперативного контролінгу.
28. Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості.
29. Поняття та методика ABC – аналізу матеріальних потоків.
30. Аналіз обсягу замовлень.
31. Аналіз вузьких місць на підприємстві.
32. Функціонально-вартісний аналіз.
33. Характеристика джерел інформації для експертної діагностики.
34. Методи стратегічної діагностики.
35. Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики.
36. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства : аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загрози.
37. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.
38. Завдання контролінга інвестицій.
39. Особливості контролінга інвестиційних проектів.
40. Етапи створення контролінга інвестицій на підприємстві.

41. Статичні методи інвестиційних розрахунків.
42. Динамічні методи інвестиційних розрахунків.
43. Метод ануїтету.
44. Традиційні критерії оцінки інвестиційних проектів.
45. Методи оцінки інвестиційних проектів, засновані на дисконтування грошових потоків.
46. Методи оцінки грошових потоків, засновані на облікових оцінках.
47. Які вимоги ставляться перед працівниками контролінгової служби?
48. Причини виникнення контролінга на Україні.
49. Завдання, що ставляться перед контролінговою службою.
50. Місце контролінга в організаційній структурі управління.
51. Варіанти впровадження контролінга на підприємствах України.
52. Склад та структура контролінгової служби.
53. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного управління, принципу соціального підходу.
54. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
55. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
56. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою.
57. Критерії прийняття рішень “виробляти чи купувати”.
58. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні.
59. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

### ***2.7.2. Приклад екзаменаційного білету***

1. Методи визначення собівартості продукції, їх види.
2. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні.
3. Задача. Керівництво підприємством вважає економічно виправданим інвестиційний проект, якщо він окупиться через 4 роки. Розмір інвестицій становить 200,0 тис. грн. Очікуваний розмір щорічних доходів становить 62,0 тис. грн. Розмір амортизаційних відрахувань - 5,0 тис. грн. Прийняти управлінське рішення про доцільність даного інвестиційного проекту.

## 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Тема 1

1. Дарманська Г.О. Контролінг: навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод. – Хмельницький : ТУП, 2002. – С.7-40.
2. Про аудиторську діяльність: Закон України від 22 квіт. 1993 р. № 3125-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 23. – Ст. 243.
3. Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні: Закон України від 26 січ. 1993 р. № 2939-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 13. – Ст. 110.
4. Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 5-30.
5. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. - С.292-295.
6. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 8-89.

### Тема 2

1. Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод. – Хмельницький : ТУП, 2002. – С.40-53.
2. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, И. А. Ігнат'єва. – К.: Каравелла, 2006. – С. 58-98.
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-ХІV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 40. – Ст. 365.
4. ПСБО // Баланс. Спецвипуск. – 2009. – № 4-5. – С. 7-90.
5. Сопко В. Бухгалтерський облік: навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2000.- С. 485-558.
6. Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 39-53.
7. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. - С.296-309.
8. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 58-90.

### Тема 3

1. Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.53-59.
2. Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 78-91.
3. Ткач В.И. Управленческий учет: международный опыт / В.И.Ткач, М.В.Ткач. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 42-98.
4. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 90-103.

#### **Тема 4**

1. Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.59-89.
2. Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 94-108.
3. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 97-133.

#### **Тема 5**

1. Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.44-51.
2. Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 94-140.
3. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 135-147.

#### **Тема 6**

1. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. / В.М. Івахненко. – К.: Знання, 2006. С.54-120
2. Мних Я.В. Економічний аналіз: Підручник. / Я.В Мних. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003.- С. 269-309.
3. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 244-334.

#### **Тема 7**

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. / И.А. Бланк. – Киев: Эльга, 2006. –С. 259-433.
2. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник. / Т.В. Майорова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004.- С. 126-220.
3. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вер. 1991 р. №1560-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – Ст. 646.
4. Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 94-108-91.
5. Удалих О.О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства: Навчальний посібник. / О.О. Удалих. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 43-142.
6. Череп А.В. Инвестознавство: Підручник. – К.: Кондор, 2006.-С. 335-393.
7. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 97-133.

#### **Тема 8**

1. Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.89-102.
2. Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 55-66.

3. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 205-244.

#### **Тема 9**

1. Дарманська Г.О. Контролінг: Навчальний посібник / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод.– Хмельницький : ТУП, 2002. – С.40-44.
2. Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – С. 36-39.
3. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. - С.292-295.
4. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник. / Ю. П. Яковлев. - К.: Кондор, 2008. – С. 334-384.