



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Міністерство освіти і науки України

**Національний університет водного господарства та
природокористування**

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

06-08-101

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до вивчення теоретичної частини і виконання контрольної
роботи з навчальної дисципліни «Контролінг» для
здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

заочної форми навчання

Рекомендовано науково-
методичною комісією зі
спеціальності 073
«Менеджмент»

Протокол № 5 від 15.01.2019

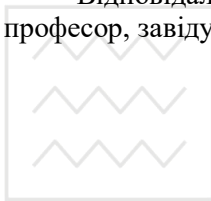
Рівне – 2019



Методичні вказівки до вивчення теоретичної частини і виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Контролінг» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» заочної форми навчання / Б. О. Король. – Рівне: НУВГП, 2019. – 12 с.

Укладач: Б. О. Король, к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Відповідальний за випуск – Л. Ф. Кожушко, д.т.н., професор, завідувач кафедри менеджменту.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ. 6	
2.1. Теоретична частина.....	6
2.2. Розрахункова частина	8
2.3. Таблиця для визначення завдань на контрольну роботу	10
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	11



ВСТУП

Однією з основних причин виникнення і впровадження концепції контролінгу стала необхідність у системній інтеграції різних аспектів керування бізнес-процесами. Контролінг забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій управління: планування, контролю, обліку й аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень.

Контролінг – сучасний ефективний інструмент управління підприємством. Він дозволяє кардинально поліпшити якість управлінських рішень і підвищити ефективність бізнесу. В умовах фінансової нестабільності, гострої конкуренції і зниження прибутковості операцій застосування контролінгу у вигляді цілісної системи є реальною конкурентною перевагою

Навчальна дисципліна «Контролінг» у спрямована на вивчення питань, пов'язаних з побудовою в організаціях ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень. Її мета полягає у формуванні у студентів 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.

Предметом навчального курсу є процес оперативного та стратегічного управління підприємством як системи, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей, прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати-обсяг-прибуток».

За результатами вивчення дисципліни студенти повинні:

знати:

- теоретичні основи контролінгу; функції та види контролінгу;
- організацію управлінського обліку в системі контролінгу;
- методологію оперативного і стратегічного контролінгу.

вміти:



- створювати службу контролінгу на підприємстві; формувати систему бюджетування; проводити діагностику фінансово-господарського стану підприємства;
- приймати оптимальні управлінські рішення.

1. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Самостійна робота студентів над дисципліною повинна починатись з вивчення цих методичних вказівок. При цьому необхідно опрацювати рекомендовану літературу. Теми дисципліни необхідно вивчати у тій послідовності, яка передбачена програмою.

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

- 1.1. Сутність контролінгу, історичні аспекти його виникнення та розвитку.
- 1.2. Предмет, мета, завдання та функції контролінгу.
- 1.3. Місце контролінгу в системі управління підприємством.
- 1.4. Види контролінгу. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу.

Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу

- 2.1. Поняття витрат, їх класифікація.
- 2.2. Собівартість продукції, її види.
- 2.3. Поняття про центри відповідальності, їх класифікація.
- 2.4. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій.

Тема 3. Організація управлінського обліку в системі контролінгу

- 3.1. Управлінський облік. Завдання управлінського обліку.
- 3.2. Характеристика основних методів управлінського обліку.
- 3.3. Методи розподілу непрямих (накладних) витрат.

Тема 4. Бюджетування і контроль

- 4.1. Поняття і класифікація бюджетів.
- 4.2. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.



Тема 5. Методичний інструментарій оперативного контролю

- 5.1. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності ЦВ.
- 5.2. Методи диференціації витрат.
- 5.3. Модель «витрати – обсяг – прибуток» та аналіз їх взаємозв'язку.

Тема 6. Діагностика фінансово-господарського стану підприємства

- 6.1. Цілі, завдання, методи діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
- 6.2. Методи оперативної діагностики.
- 6.3. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства.
- 6.4. Оцінювання ризиків.

Тема 7. Контролінг інвестиційних проєктів

- 7.1. Сутність та особливості контролінгу інвестиційних проєктів
- 7.2. Мета, завдання, функції, принципи, види контролінгу інвестиційних проєктів
- 7.3. Критерії оцінки інвестиційних проєктів в контролінгу

Тема 8. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві

- 8.1. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
- 8.2. Структура, функції служби контролінгу на підприємстві.
- 8.3. Інформаційні потоки на підприємстві. Методи збору і обробки даних.

Тема 9. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

- 9.1. Класифікація управлінських рішень.
- 9.2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.
- 9.3. Фактори що впливають на прийняття управлінських рішень.
- 9.4. Критерії прийняття управлінських рішень.



2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

2.1. Теоретична частина

Теоретична частина виконується відповідно з варіантом, номер якого визначається двома останніми цифрами залікової книжки (таблиця розділу 2.3). При виконанні контрольної роботи необхідно використати навчальну літературу, яка наведена в розділі 3, статті періодичних видань, інформацію з мережі Інтернет та відповідні дані і приклади з практичної діяльності підприємств.

Перелік питань для виконання теоретичної частини контрольної роботи

1. Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві.
2. Історичний аспект виникнення контролінгу.
3. Роль контролінгу і взаємозв'язок з функціями управління.
4. Види контролінгу.
5. Стратегічний контролінг.
6. Оперативний контролінг.
7. Функції і завдання контролінгу.
8. Витрати підприємства як об'єкт управління в системі контролінгу.
9. Класифікація витрат.
10. Фінансова діяльність підприємства як основний об'єкт контролінгу.
11. Собівартість продукції та її види.
12. Центри відповідальності та їх класифікація.
13. Показники ліквідності активів.
14. Показники ділової активності підприємства.
15. Показники рентабельності підприємства.
16. Показники платоспроможності підприємства.
17. Управлінський облік як вихідний елемент в системі контролінгу.
18. Завдання управлінського обліку.
19. Основні методи управлінського обліку.
20. Облік за фактичною собівартістю.



21. Облік за нормативною собівартістю.
22. Предмет і об'єкти управлінського обліку.
23. Функції управлінського обліку.
24. Планування, цілі планування.
25. Принципи та види планування.
26. Методи планування.
27. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу.
28. Бюджет. Цілі складання бюджетів.
29. Бюджетна система України.
30. Система бюджетів на підприємствах.
31. Види бюджетів.
32. Сутність економічного аналізу як бази прийняття управлінських рішень.
33. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.
34. Показники. Класифікація показників.
35. Аналіз відхилень як основний інструмент контролінгу.
36. Методи оперативного контролінгу.
37. Модель «витрати-обсяг-прибуток».
38. Аналіз безбитковості як інструмент контролінгу.
39. Маржинальний дохід як інструмент контролінгу.
40. Операційний леверидж як інструмент контролінгу.
41. Мета та зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
42. Методи стратегічної діагностики підприємства. Види стратегій.
43. SWOT-аналіз як метод стратегічної діагностики.
44. Матриця Бостонської консалтингової групи.
45. Матриця Мак-Кінсі.
46. Конкурентний аналіз за Портером.
47. Діагностики за слабкими сигналами.
48. Методи оперативної діагностики підприємства.
49. Аналіз фінансового стану підприємства.
50. Методи оцінки ризиків на підприємстві/
51. Класифікація ризиків підприємства.
52. Сутність ризику, його функції.
53. Інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний проєкт.



54. Основні завдання контролінгу інвестиційних проектів.
55. Етапи створення системи контролінгу інвестицій.
56. Критерії оцінки інвестиційних проектів.
57. Служба контролінгу на підприємстві.
58. Структура і склад служби контролінгу.
59. Інформаційні потоки в системі контролінгу.
60. Вплив соціально-психологічних факторів на впровадження контролінгу на підприємстві.
61. Управлінські рішення. Класифікація управлінських рішень.
62. Основні підходи до прийняття управлінських рішень.
63. Фактори що впливають на прийняття управлінських рішень.
64. Критерії прийняття управлінських рішень.

2.2. Розрахункова частина

Друга частина контрольної роботи включає розв'язування задачі, номер якої визначається двома останніми цифрами залікової книжки (додаток А, третя цифра). В задачах N – номер останньої цифри в заліковій книжці.

Завдання 1

Підприємець планує продаж жіночих сумок за ціною 100 грн./шт. Він може закуповувати їх у оптового продавця за 45 грн./шт. Оренда кіоску коштує 700 грн./рік. Визначити за допомогою маржинального аналізу:

- 1) поріг рентабельності;
- 2) яким буде поріг рентабельності, якщо орендна плата підвищиться до 800 грн.?
- 3) яким буде поріг рентабельності якщо ціна збільшиться до 150 грн.?

Зробити висновки.

Завдання 2

Підприємець планує продаж телевізорів за ціною 1500 грн./шт. Він може закуповувати їх в оптового продавця за 800 грн./шт. Оренда кіоску коштує 1200 грн./рік. Визначити за допомогою маржинального аналізу:

- 1) поріг рентабельності;
- 2) скільки телевізорів необхідно продати для отримання прибутку в розмірі 1500 грн.?
- 3) поріг рентабельності при зростанні ціни до 1800 грн.?



Завдання 3

Підприємство виробляє письмові столи і має наступні показники діяльності:

- 1) постійні витрати – 10000 грн.;
- 2) змінні витрати на одиницю продукції – 80 грн.;
- 3) виробнича потужність – 4000 шт. за місяць;
- 4) ціна одиниці продукції – 150 грн.

Визначити:

величину повних витрат;
виручку від реалізації;
фінансовий результат продажу;
критичну величину обсягу продажу, при якому збережеться прибутковість підприємства.

Завдання 4

Підприємство виробляє торти і має наступні показники діяльності:

- 1) постійні витрати – 1000 грн.;
- 2) змінні витрати на одиницю продукції – 12 грн.;
- 3) виробнича потужність – 100 шт. за місяць;
- 4) ціна одиниці продукції – 25 грн.

Визначити:

величину повних витрат;
виручку від реалізації;
фінансовий результат продажу;
критичну величину обсягу продажу, при якому збережеться прибутковість підприємства.

Завдання 5

Підприємство виробляє сири двох видів. Дані про їх виробництво і реалізацію вказані в таблиці.

Показники	Сир голландський	Сир російський
Ціна реалізації, грн./кг	23	25
Змінні витрати, грн./кг	16	19
Кількість реалізованої продукції, кг	55	45
Постійні витрати, грн.	500	

Знайти точку беззбитковості для кожного виду продукції і підприємства в цілому.

Завдання 6

Підприємство виробляє декілька видів продукції. Дані про



їх виробництво і реалізацію вказані в таблиці.

Показники	куртки	плащі	пальто
Ціна реалізації, грн.	450	567	895
Змінні витрати, грн.	324	457	675
Кількість реалізованої продукції, шт.	400	230	780
Постійні витрати, грн.	5000		

Знайти точку беззбитковості для кожного виду продукції.
Розрахувати показник безпеки за кожним видом продукції.
Зробити висновки.

Завдання 7

Підприємство виробляє декілька видів продукції. Дані про їх виробництво і реалізацію вказані в таблиці.

Показники	тарілка	чашка	вилка
Ціна реалізації, грн.	3,5	2,5	0,7
Змінні витрати, грн.	1,2	1,0	0,35
Кількість реалізованої продукції, шт.	5000	3000	17500
Постійні витрати, грн.	11000		

Знайти точку беззбитковості за видами продукції та підприємства в цілому. Зробити висновки.

2.3. Таблиця для визначення завдань на контрольну роботу

б \ а	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1, 33, 7	11, 50, 1	14, 53, 2	17, 56, 3	19, 58, 4	21, 60, 5	21, 61, 6	3, 42, 7	12, 30, 1	11, 43, 2
1	21, 53, 4	2, 34, 5	12, 51, 6	15, 54, 7	18, 57, 1	20, 59, 2	4, 43, 3	13, 31, 4	12, 44, 5	29, 61, 6
2	5, 24, 1	22, 54, 2	3, 35, 3	13, 52, 4	16, 55, 5	5, 44, 6	14, 32, 7	13, 45, 1	30, 62, 2	29, 47, 3
3	19, 37, 5	6, 25, 6	23, 55, 7	4, 36, 1	6, 45, 2	15, 33, 3	14, 46, 4	31, 63, 5	30, 48, 6	38, 56, 7
4	25, 43, 2	20, 38, 3	7, 26, 4	24, 56, 5	5, 37, 6	15, 47, 7	32, 64, 1	31, 49, 2	39, 57, 3	44, 62, 4
5	35, 53, 6	26, 44, 7	21, 39, 1	8, 27, 2	16, 48, 3	6, 38, 4	32, 50, 5	40, 58, 6	45, 63, 7	1, 40, 1
6	42, 60, 3	36, 54, 4	16, 34, 5	17, 49, 6	1, 20, 7	25, 57, 1	7, 39, 2	46, 64, 3	2, 41, 4	7, 46, 5
7	43, 61, 7	17, 35, 1	18, 50, 2	2, 21, 3	22, 40, 4	9, 28, 5	26, 58, 6	8, 40, 7	8, 47, 1	9, 48, 2
8	18, 36, 4	19, 51, 5	3, 22, 6	27, 45, 7	33, 51, 1	23, 41, 2	10, 29, 3	27, 59, 4	9, 41, 5	10, 49, 6
9	20, 52, 1	4, 23, 2	37, 55, 3	34, 52, 4	28, 46, 5	41, 59, 6	24, 42, 7	11, 30, 1	28, 60, 2	10, 42, 3

а – передостання цифра залікової книжки;

б – остання цифра залікової книжки.



3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
2. Карпенко О. В. Управлінський облік: навч. посіб. / О. В. Карпенко, Д. В. Карпенко. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
3. Догадайло Я. В. Контролінг: конспект лекцій. ХНАДУ, 2011. 56 с.
4. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 304 с.
5. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. К.: КНЕУ, 2013. 407 с.

Допоміжна література

1. Лев Т. А. Контролінг в фінансовому менеджменті вищого учбового закладу. Донецьк: ІЕП НАН України, 1999.
2. Ореховский П. А. Контроллинг: Учебное пособие / Международная академия Современного Знания. Обнинск: МАСЗ, 2000.
3. Петренко С. Н. Контроллинг: Учебное пособие. К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. 328 с.
4. Пушкар М. С. Контролінг: Монографія.-Тернопіль, 1997. 146 с.
5. Сухарева Л. А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.
6. Ананькина Е.А., Данилочкина Н.Г. Управление затратами. М.: «Издательство ПРИОР», ИВАКО Аналитик, 1998.
7. Гулин Д. В., Максименко О. Л. Система контролінгу на промисловому підприємстві / Маркетинг в Україні. 2000. № 4, с.20-24.
8. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. М.: ПБОЮЛ Гриженко Е. М., 2000. 424 с.
9. Кулинцев И. И. Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. Издание 2-ое, переработанное и дополненное. 312 с.



10. Любанова Т. П., Мясоєдова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие. М.: ПРИОР, 2001. 272
11. Реслер М. В. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу / Вісник Національного університету водного господарства та природокористування (1(61)). 2013. С. 193-202. URL: [tp://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/983](http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/983). (дата звернення 15.01.2019 р.).
12. Савіна Н. Б., Крикавський Є.В. Контролінг в системі маркетингу логістичних структур / Вісник ХНУ (5). 2012. С. 54-58. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/4921>. (дата звернення 15.01.2019 р.).
13. Ткач В. И., Ткач М. В. Управленческий учет: международный опыт. М.: Финансы и статистика, 1994. 144 с.
14. Экономика предприятия: Учебник. 2-е изд. пер. и доп. / Под ред. В. М. Семенова. М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. 312 с.

Інформаційні ресурси

1. Бібліотека НУВГП. URL: <http://nuwm.rv.ua/book.php>. (дата звернення 15.01.2019 р.).
2. Издательство "ДИС". URL: <http://www.dis.ru>. (дата звернення 15.01.2019 р.).
3. Сервер "Корпоративные финансы". URL: <http://www.cfin.ru>. (дата звернення 15.01.2019 р.).
4. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". URL: <http://www.ptpu.ru>. (дата звернення 15.01.2019 р.).
5. Менеджмент-Библиотека. URL: <http://www.unc.host.ru/Library/library0101.htm>. (дата звернення 15.01.2019 р.).