



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

**Міністерство освіти і науки України**

**Національний університет водного господарства та  
природокористування**

**Кафедра менеджменту**

101-104

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**з вивчення теоретичної частини і виконання контрольної роботи  
з дисципліни „Контролінг” студентами напрямку 6.030601  
„Менеджмент”  
заочної форми навчання**



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Затверджено на засіданні  
Методичної комісії з напрямку  
підготовки 6.030601  
„Менеджмент”  
Протокол № 10 від 18.05.2010

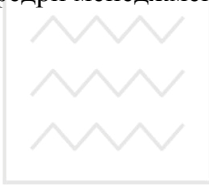
Рівне – 2010



Методичні вказівки з вивчення теоретичної частини і виконання контрольної роботи з дисципліни „Контролінг” студентами напряму 6.030601 „Менеджмент” заочної форми навчання / Н.А. Фроленкова, Рівне: НУВГП, 2010.- 14 с.

Упорядник: Н.А. Фроленкова, к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту

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



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування



ВСТУП.....	4
1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	7
3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	9
3.1. Теоретична частина.....	9
3.2. Розрахункова частина.....	11
Додаток А. Таблиця для визначення завдань на контрольну роботу.....	15





## 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 керування: планування, контролю, обліку й аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень.

Контролінг – сучасний ефективний інструмент керування 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” направлена на вивчення питань, пов'язаних з побудовою в організаціях ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень. Її мета полягає у формуванні у 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 даного навчального курсу є 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”

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 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО 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. З метою самоперевірки потрібно відповісти на запитання, розміщені в кінці кожної теми.

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

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

Сутність контролінгу, мета, функції та види контролінгу. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу. Поняття витрат, їх класифікація. Собівартість продукції, її види.

#### ***Питання для самоперевірки знань***

1. У чому полягає суть контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві?
2. У чому полягає основна мета контролінгу?
3. Які функції притаманні контролінгу?
4. Охарактеризуйте види контролінгу.
5. Яка різниця між оперативним та стратегічним контролінгом?
6. Що таке витрати підприємства і яким чином вони класифікуються?
7. Що являє собою собівартість продукції?
8. Як класифікується собівартість?

**Тема 2. Організація управлінського обліку в системі контролінгу. Система планування та бюджетування на підприємстві.**

Завдання управлінського обліку. Планування, його цілі, види. Поняття про бюджет, цілі складання бюджетів. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.



### ***Питання для самоперевірки знань***

1. Що таке управлінський облік і чим він відрізняється від фінансового?
2. Які основні завдання управлінського обліку?
3. Яким чином класифікуються методи обліку витрат?
4. Що таке бюджет і які його основні завдання?
5. Якою є структура бюджетів на підприємстві?
6. Які переваги і недоліки бюджетування?

**Тема 3. Методичний інструментарій оперативного контролінгу. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства.**

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

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Методи оперативного контролінгу. Методи аналізу відхилень. Модель “витрати-обсяг-прибуток”. Маржинальний прибуток. Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Методи стратегічної діагностики. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Інформаційні потоки на підприємстві.

### ***Питання для самоперевірки знань***

1. Що відносять до методичного інструментарію оперативного контролінгу?
2. Дайте характеристику методам оперативного контролінгу.
3. Охарактеризуйте функціонально-вартісний аналіз.
4. У чому полягає зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства?
5. Дайте характеристику методам стратегічної діагностики.
6. Дайте характеристику структурі служби контролінгу на підприємстві?
7. Що таке інформаційні потоки в системі контролінгу?

Після вивчення теоретичної частини курсу виконується контрольна робота згідно завдання, розміщеного в методичних вказівках у встановлені терміни.



## 2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна література*

1. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг. Учебник. – М.: Омега-Л, 2003. – 280 с.
2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Уч. пос. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
3. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово господарської діяльності підприємств: Навч. посібник. – К.:Кондор, 2004. -180 с.
4. Добровський В.М., Гнилицька Л.В., Коршикова Р.С. Управлінський облік. Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. В.М. Добровського. – К.: КНЕУ, 2003. – 235 с.
5. Друри К. Управленческий и производственный учет.- М.: Аудит, ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 1071 с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина /Под ред. Н.Г. Данилочкиной.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.- 279 с.
7. Лев Т.А. Контролінг в фінансовому менеджменті вищого навчального закладу.- Донецьк: ІЕП НАН України, 1999.
8. Ореховский П.А. Контроллинг: Учебное пособие / Международная академия Современного Знания.- Обнинск: МАСЗ, 2000.
9. Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие.- К.: Ника-Центр, Эльга, 2004.- 328 с.
10. Смирнов С.А. Контроллинг: учебно-практическое пособие.- М.: МЭСИ, 1999.
11. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом.- К.: Эльга, Ника-Центр, 2002.- 208 с.
12. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. пос. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
13. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.



1. Ананькина Е.А., Данилочкина Н.Г. Управление затратами.- М.: «Издательство ПРИОР», ИВАКО Аналитик, 1998.
2. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет.- К.: Скарби, 1998.- 384 с.
3. Гулин Д.В., Максименко О.Л. Система контролінгу на промислового підприємстві // Маркетинг в Україні.- 2000.- №4, с.20-24.
4. Забродский В.А., Кизим Н.А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 107 с.
5. Информационное обеспечение внутреннего контроля стратегии бизнеса: научно-производственное издание / Л.А. Сухарева, П.Н. Сухарев, И.Н. Дмитренко, С.Н. Кравченко / Под ред. Л.А. Сухаревой. – Донецк: ДГКИ, 1998.- 55 с.
6. Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія. – Х.:Видавничий дім „ІНЖЕК”, 2003. – 144 с.
7. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник.- М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2000.- 424 с.
8. Котляров С.А. Управление затратами. – СПб: Питер, 2001. – 160 с.
9. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система “директ-костинг”. – М.: Финансы и статистика, 1993.- 128 с.
10. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні: теоретично-методологічні аспекти.- Тернопіль: Економічна думка, 1999.- 245 с.
11. Скоун Тони. Управленческий учет / пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.- 179 с.
12. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой.- М.: Финансы и статистика, 1998.
13. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997.- 739 с.
14. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Пер. с нем. под ред. А.Г. Поршнева.- М.: Финансы и статистика, 1996.- 512 с.
15. Экономика предприятия: Учебник.- 2-е изд. пер. и доп. / Под ред. В.М. Семенова.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.- 312 с.



### 3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

#### 3.1. Теоретична частина


Теоретична частина виконується відповідно з варіантом, номер якого визначається двома останніми цифрами залікової книжки (додаток А). При виконанні контрольної роботи необхідно використати навчальну літературу, яка наведена в розділі 2, а також 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 в управлінському процесі. Взаємозв'язок з функціями управління.
4. Види контролінгу.
5. Стратегічний контролінг.
6. Оперативний контролінг.
7. Функції і завдання контролінгу.
8. Витрати підприємства як основний 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 проект.
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.

### 3.2. 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 у 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. Яким буде поріг рентабельності якщо ціна збільшиться до 1800 грн.?

**Завдання 3.**

Підприємство виробляє письмові столи і має наступні показники діяльності:

- постійні витрати – 10 000 грн;
- змінні витрати на одиницю продукції – 80 грн;
- виробнича потужність – 4000 шт за місяць;
- ціна одиниці продукції – 150 грн.

Визначити:

- величину повних витрат;
- виручку від реалізації;
- фінансовий результат продажу;
- критичну величину об'єму продаж, при якій збережеться прибутковість підприємства.

**Завдання 4.**

Підприємство виробляє торти і має наступні показники діяльності:

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

Визначити:

- величину повних витрат;
- виручку від реалізації;
- фінансовий результат продажу;
- критичну величину об'єму продаж, при якій збережеться прибутковість підприємства.

**Завдання 5.**

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

Показники	Сир голандський	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 безбитковості 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 безбитковості 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 безбитковості за видами продукції та підприємства в цілому. Зробити висновки.

## Додаток А.

Таблиця для визначення завдань на контрольну роботу.

	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