

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма**  
**навчальної дисципліни**  
**"КОНТРОЛІНГ"**  
**для студентів напрямку підготовки**  
**6.030601 "Менеджмент"**  
**усіх форм навчання**

Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства.

Протокол № 1 від 27.08.2013 р.

**Укладачі:** Іванова В. Й.

Яковенко К. В.

**P58** Робоча програма навчальної дисципліни "Контролінг" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання / укл. В. Й. Іванова, К. В. Яковенко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 30 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами, вміщено плани лекцій і практичних (семінарських) занять, методичні рекомендації до виконання самостійної роботи та систему оцінювання знань студентів.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання.

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає нових підходів до управління, нових методів, що відповідають рівню зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Новим у теорії і практиці управління став **контролінг** як функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, в організації. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи всі функції управління для досягнення головної мети підприємства – одержання прибутку. Він дозволяє передбачати господарську і комерційну ситуацію, оптимізувати співвідношення "витрати – прибуток" на підприємстві.

Навчальна дисципліна "Контролінг" належить до циклу вибіркових дисциплін підготовки бакалавра з напрямку підготовки "Менеджмент". Вона є невід'ємною частиною економічних дисциплін і необхідна робітникам економічних служб і підрозділів підприємства як інструмент управління незалежно від форм власності та організаційно-правової форми господарювання.

**Мета навчальної дисципліни** – здобуття необхідних теоретичних знань та практичних навичок із концептуальних засад управління сучасним підприємством на основі принципів контролінгу, координації і спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

**Об'єкт вивчення** дисципліни – система управління витратами і прибутком на підприємстві в ринкових умовах.

**Предмет** – методи і засоби створення та ефективного використання системи контролінгу на підприємстві в ринкових умовах.

**Завдання** – оволодіння знаннями з концепції контролінгу та навичками використання методів контролінгу в управлінні підприємством для забезпечення його прибутковості на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

Важливість питань, що розглядаються в даній дисципліні, полягає в необхідності знань основних принципів, сутності і методик контролінгу, організації системи контролінгу на підприємстві, чинників впливу його на ефективність діяльності підприємства.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних і практичних занять. Велике значення під час вивчення і

закріплення знань має самостійна робота студентів над спеціальною літературою, конспектами, вправами.

Структура навчальної дисципліни "Контролінг" наведена в табл. 1.

Таблиця 1

### Структура програми навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна підготовки бакалаврів	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 3,5, в тому числі: змістовних модулів – 2; самостійна робота	Шифр та назва галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування"	Вибіркова. Рік підготовки: 4. Семестр: 7
Кількість годин: усього – 126; за змістовними модулями: модуль 1 – 57 годин; модуль 2 – 69 годин	Шифр та назва напрямку підготовки 6.030601 "Менеджмент"	Лекції: кількість годин – 34. Практичні (семінарські): кількість годин – 34. Самостійна робота: кількість годин – 58 (у тому числі іспит – 4)
Кількість тижнів викладання навчальної дисципліни: 17 Кількість годин на тиждень – 4	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Вид контролю: екзамен

## 1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

Навчальна дисципліна для студентів зазначеного напрямку є вибірковою дисципліною, яка забезпечує формування умінь, передбачених освітньо-кваліфікаційною характеристикою.

Навчальна дисципліна вивчається на основі базової загально-економічної та правової підготовки студентів, а також на базі вивчення навчальних дисциплін "Менеджмент", "Інформаційні системи та технології", "Дослідження операцій", "Економіка і фінанси підприємства".

Дисципліна закладає підвалини для подальшого вивчення дисциплін, пов'язаних із галузевою специфікою спеціальності та спеціалізації.

Знання з даної дисципліни дозволять успішно вивчати такі дисципліни, як "Стратегічне управління", "Управління інноваціями", "Економічний аналіз".

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні набути таких компетентностей:

**ЗНАННЯ:**

суттєвості стратегічного і оперативного контролінгу на підприємстві;

об'єктів контролінгу для ефективного управління ними;

концепції управлінського обліку як основи контролінгу;

процесу бюджетування на підприємстві для обґрунтування майбутніх шляхів його розвитку;

основ контролінгу інвестиційних проектів;

аналітичного та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

організаційно-методичних основ впровадження контролінгу на підприємстві;

**ВМІННЯ:**

визначати орієнтацію, цілі та головні завдання стратегічного контролінгу;

визначати мету та завдання оперативного контролінгу;

користуватися інструментами стратегічного та оперативного контролінгу;

визначати витрати і центри відповідальності відповідно до класифікаційних груп;

встановлювати види витрат для калькуляції і визначення фінансових результатів, для прийняття управлінських рішень та для контролю і регулювання;

використовувати методи обліку та калькулювання витрат;

застосовувати сучасні методи обліку та калькулювання за прямими витратами та за видами діяльності;

вибирати методи і бази розподілу накладних витрат;

створювати систему бюджетів на підприємстві;

розробляти і аналізувати гнучкі бюджети;

організовувати бюджетний контроль і управління на підприємстві;  
виявляти критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінг і їх застосовувати;

вибирати пріоритетні інвестиційні проекти;

збирати та обробляти первинну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень;

визначати критерії прийняття управлінських рішень в контролінгу;

приймати рішення на основі релевантності інформації;

використовувати аналіз "витрати-обсяг-прибуток";

визначати умови впровадження системи контролінгу на підприємстві;

враховувати вимоги щодо впровадження системи контролінгу;

створювати службу контролінгу на підприємстві, визначати її функції;

#### **комунікації:**

визначати взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління;

запобігати настанню ринкових та фінансових ризиків на підприємстві;

забезпечити структурні зв'язки підрозділів основного і допоміжного виробництва;

обґрунтувати доцільність та забезпечити ефективність взаємовідносин із зовнішніми організаціями ринкової інфраструктури;

визначати можливість організації центрів відповідальності на підприємстві;

забезпечити здійснення методів управлінського обліку у підрозділах підприємства;

налагодити роботу центрів відповідальності на підприємстві;

формуванню показників внутрішньої звітності як основи комунікаційних зв'язків управлінського обліку;

визначати цільове коло ділових партнерів та формування ефективних партнерських зв'язків;

узгоджувати бюджети структурних підрозділів підприємства;

розподіляти відповідальність за функціонування окремих підрозділів і ступінь впливу на кінцеві результати;

визначати персональну відповідальність за досягнення цілей інвестиційного проекту;

проводити перевірочні інвестиційні розрахунки для контролю дій учасників проекту;

організувати інформаційне забезпечення прийняття рішень щодо доцільності ділової співпраці;

виявляти взаємозв'язки і взаємозалежності основних ринкових елементів для конкретних умов підприємства;

забезпечити встановлення ефективних контактів із потенційними діловими партнерами шляхом підготовки пакетів необхідних документів;

**автономність і відповідальність:**

забезпечити об'єктивну оцінку власного освітньо-професійного потенціалу в системі контролінгу;

ініціювати організацію процесу відтворення ефективного людського потенціалу в системі контролінгу;

визначати проблемні питання щодо створення центрів відповідальності в конкретних умовах;

визначати вимоги до осіб, що відповідають за роботу ділянки, відділу;

реалізовувати заходи щодо підвищення економічної, соціальної та екологічної ефективності підприємства;

обґрунтувати реалізацію системи обліку та калькулювання на конкретному підприємстві;

впроваджувати сучасні методи обліку на підприємстві;

організувати моніторинг впливу результатів діяльності на фінансову рівновагу підприємства;

визначити стан підприємства на ринку;

кількісно обґрунтовувати плани, передбачати витрати, пов'язані з їх виконанням;

оцінювати ефективності проекту з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовищ та наявних відхилень;

передбачати реакцію прибутку на зміну параметрів діяльності підприємства;

визначати стратегію ціноутворення за результатами аналізу "витрати-обсяг-прибуток";

відстежувати та використовувати новітні науково-технічні досягнення в контролінгу;

виявляти проблеми і труднощі, які можуть виникнути у процесі створення системи контролінгу на підприємстві.

## 2. Тематичний план навчальної дисципліни

Тематичний план навчальної дисципліни містить по два модулі, в яких розглядаються близькі за напрямом теми.

З початку вивчення матеріалу кожен студент має бути ознайомлений як з програмою дисципліни і формами організації навчання, так і з структурою, змістом та обсягом кожного з її змістовних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання навчальної роботи.

Навчальний процес згідно з програмою навчальної дисципліни здійснюється у таких формах: лекційні та практичні заняття, самостійна робота студентів, контрольні заходи.

Вивчення матеріалу навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання змістовних модулів. Змістовний модуль – це відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язком.

Тематичний план даної дисципліни складається з двох модулів (табл. 2).

Таблиця 2

### Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Тема	Кількість годин, відведених на:		
	лекції	практичні та семінарські заняття	самостійну роботу
1	2	3	4
<b>Змістовний модуль 1 . Роль контролінгу в системі управління підприємством</b>			
Тема 1. Сутність контролінгу, його значення в управлінні підприємством	2	2	2
Тема 2. Об'єкти контролінгу і їх класифікація	4	6	11
Тема 3. Управлінський облік як основа контролінгу	10	8	12

Усього за модулем 1	16	16	25
<b>Змістовний модуль 2. Прийняття управлінських рішень у контролінгу</b>			
Тема 4. Бюджетування як інструмент контролінгу	4	4	9

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
Тема 5. Контролінг інвестиційних проектів	2	2	6
Тема 6. Методи прийняття управлінських рішень в контролінгу	10	10	12
Тема 7. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві	2	2	2
Іспит			4
Усього за модулем 2	18	18	33
Всього	34	34	58

### **3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами**

#### **Змістовний модуль 1. Роль контролінгу в системі управління підприємством**

##### **Тема 1. Сутність контролінгу, його значення в управлінні підприємством**

Сутність контролінгу, його головна мета, функції. Чинники виникнення контролінгу. Роль контролінгу в системі управління підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління. Структура та змістовна характеристика розділів контролінгу.

Види контролінгу: стратегічний та оперативний. Сутність та мета стратегічного контролінгу. Орієнтація, цілі та головні задачі стратегічного контролінгу. Сутність, цілі, головні завдання оперативного контролінгу. Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного контролінгу.

##### **Тема 2. Об'єкти контролінгу і їх класифікація**

Об'єкти контролінгу: витрати, центри відповідальності, види господарчої діяльності підприємства.

Класифікація витрат за напрямками: для калькуляції і визначення фінансових результатів, для прийняття управлінських рішень, для контролю й регулювання. Характеристика груп витрат першого напрямку: виробничі і невиробничі витрати, вичерпані і невичерпані витрати, прямі і непрямі витрати, основні і накладні витрати, собівартість продукції і витрати періоду. Характеристика витрат для прийняття рішень: релевантні і не релевантні, постійні і змінні, дійсні й альтернативні, інкрементні і маржинальні. Характеристика витрат для контролю й регулювання: витрати за місцями виникнення і об'єктами обліку, за ступенем урегульованості, контрольовані і неконтрольовані витрати, планові (стандартні) і фактичні витрати.

Групування витрат щодо основної, надзвичайної, постачальницько-заготівельної, на виробництво, фінансово-збутової та організаційної видів діяльності на підприємстві.

Поняття центру відповідальності. Класифікація центрів відповідальності. Характеристика центрів витрат, їх групування. Центри витрат, особливості їх формування. Центри прибутку, особливості їх створення. Центри інвестицій, сутність, умови створення. Функціональні центри відповідальності: обслуговуючі, матеріальні, виробничі, управлінські, збутові.

### **Тема 3. Управлінський облік як основа контролінгу**

Сутність і завдання управлінського обліку. Принципи організації управлінського обліку. Відмінність управлінського обліку від фінансового. Функції управлінського обліку. Системи управлінського обліку: систематичний та проблемний облік, моністична та автономна системи, система обліку фактичних і стандартних витрат, система повних і часткових витрат. Принципи організації управлінського обліку. Метод управлінського обліку.

Сутність обліку витрат. Основні завдання обліку витрат. Об'єкти обліку витрат, фактори, що впливають на вибір об'єкта обліку витрат на підприємстві.

Калькулювання витрат, його призначення, об'єкти калькулювання, основні групи калькуляційних одиниць.

Сутність собівартості, її види: виробнича, пряма, повна, за центрами відповідальності. Системи оцінки собівартості: оцінка за повною собівартістю, у вигляді нормальних витрат, за нормативними витратами, система "standart – cost", за частковими витратами, система "direct – cost", за центрами відповідальності.

Методи обліку витрат: метод обліку за повною собівартістю (облік поглинених витрат); метод обліку за усіченою (маржинальною собівартістю); поопераційний облік – метод ABC. Характеристика методів обліку витрат.

Розподіл непрямих витрат, цілі, призначення. Розподіл виробничих витрат, процес розподілу, ставка розподілу, вибір бази розподілу. Розподіл невиробничих витрат

Системи калькулювання й обліку, їх класифікація: за об'єктами угруповання, за ступенем нормування, за повнотою охоплення витрат. Системи обліку і калькулювання позамовна і попроцесна. Нормативна система обліку і калькулювання. Система "standart – cost". Система "direct – costing". Система калькулювання та обліку за видами діяльності. Цільове калькулювання.

## **Змістовний модуль 2. Прийняття управлінських рішень у контролінгу**

### **Тема 4. Бюджетування як інструмент контролінгу**

Цілі і завдання бюджетування. Підходи до складання бюджетів: прирістне бюджетування, бюджетування "з нуля". Види бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок. Процес бюджетування. "Гнучкі" бюджети, їх значення в контролінгу.

Бюджетний контроль та управління за відхиленнями. Види відхилень. Ефективність і результативність діяльності підприємства на підставі оцінки відхилень.

### **Тема 5. Контролінг інвестиційних проектів**

Цілі та завдання контролінгу інвестицій. Методи інвестиційних розрахунків. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу, їх класифікація, переваги і недоліки, умови застосування.

## **Тема 6. Методи прийняття управлінських рішень в контролінгу**

Поняття про управлінські рішення, їх класифікація, типи. Процес і методи розробки і прийняття рішення. Особливості прийняття управлінських рішень в контролінгу. Прийняття рішень на основі релевантної інформації.

Прийняття рішень на основі аналізу "витрати – обсяг – прибуток" (CVP). Визначення беззбитковості для одного виду і для декількох видів продукції. Графіки беззбитковості, прибутку і обсягу, маржинального доходу.

Аналіз чутливості прибутку. Вплив структури продажів на змінення прибутку. Вплив на прибуток зміни обсягу реалізації, показники – запас міцності, крайка безпеки. Обґрунтування ціноутворення для одержання максимального прибутку.

## **Тема 7. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві**

Основні вимоги до створення служби контролінгу на підприємстві. Етапи створення служби контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Структура і склад служби контролінгу.

### **Плани лекцій**

#### **Змістовний модуль 1. Роль контролінгу в системі управлінні підприємством**

##### **Тема 1. Сутність контролінгу, його значення в управлінні підприємством**

1.1. Сутність, завдання і види контролінгу на підприємстві.

Література: [3 – 6; 10; 11; 14; 17].

##### **Тема 2. Об'єкти контролінгу і їх класифікація**

2.1. Витрати як об'єкт контролінгу, їх класифікація.

2.2. Центри відповідальності, їх класифікація.

Література: [2; 3; 5; 6; 10; 11; 14; 17].

### **Тема 3. Управлінський облік як основа контролінгу**

- 3.1. Сутність і завдання управлінського обліку.
  - 3.2. Облік і калькулювання витрат.
  - 3.3. Методи обліку витрат.
  - 3.4. Розподіл непрямих витрат.
  - 3.5. Системи калькулювання й обліку витрат.
- Література: [1; 3 – 5; 8 – 10; 12 – 14].

### **Змістовний модуль 2. Прийняття управлінських рішень в контролінгу**

#### **Тема 4. Бюджетування як інструмент контролінгу**

- 4.1. Цілі та завдання бюджетування на підприємстві, види бюджетів.
  - 4.2. Бюджетний контроль і управління.
- Література: [3 – 5; 8; 9; 15].

#### **Тема 5. Контролінг інвестиційних проектів**

- 5.1. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
- Література: [3 – 5; 8; 10; 17].

#### **Тема 6. Методи прийняття управлінських рішень в контролінгу**

- 6.1. Процес прийняття рішень і релевантність інформації.
  - 6.2. Прийняття рішень на основі аналізу "витрати – обсяг – прибуток".
  - 6.3. Графічний аналіз взаємозв'язку "витрати – обсяг – прибуток".
  - 6.4. Аналіз чутливості прибутку.
  - 6.5. Рішення щодо ціноутворення.
- Література: [3 – 7; 11; 14 – 16].

#### **Тема 7. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві**

- 7.1. Організація системи контролінгу на підприємстві.
- Література: [ 2 –5; 10; 14; 17].

## 5. Плани практичних занять

### Теми практичних занять

Практичне заняття – це форма навчального заняття, при якій викладач організує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Проведення практичного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі: тестах для виявлення ступеня оволодіння студентами необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різної складності для розв'язування їх на заняттях.

Практичне заняття (табл. 3) включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, виконання контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

Таблиця 3

### Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Тема практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
Змістовний модуль 1.	Значення контролінгу в управлінні підприємством	2	[3 –6; 10; 11; 14; 17]
Роль контролінгу в системі управління підприємством	Класифікація витрат	6	[2 – 7; 10; 11; 14; 17]
	Облік та оцінка витрат	8	[1; 3 – 5; 7 – 10; 12 – 14]
Змістовний модуль 2.	Складання бюджетів	4	[3 – 5; 8; 9; 15]
Прийняття управлінських рішень у	Вибір інвестиційних проектів	2	[3 – 5; 8; 10; 17]
	Прийняття рішень на основі релевантної	4	[3 – 7; 11;

контролінгу	інформації		14 – 16]
	Використання аналізу "витрати – обсяг – прибуток"	6	[3 – 5; 10; 14 – 16]
	Впровадження системи контролінгу на підприємстві	2	[2 – 5; 10; 14; 17]
<b>Разом за модулями</b>		34	

## 6. Самостійна робота студентів

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів із вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
  2. Робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури.
  3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.
  4. Підготовка до практичних занять, дискусій, роботи в малих групах, тестування.
  5. Контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за запитаннями для самоконтролю.
  6. Написання есе.
- Перелік питань для самостійного опрацювання подано в табл. 4.

Таблиця 4

### Перелік питань для самостійного опрацювання

Назва теми	Питання для самостійного опрацювання (за модулями та темами)	Література
1	2	3
<b>Змістовний модуль 1. Роль контролінгу в системі управління підприємством</b>		
Тема 1. Значення контролінгу в управлінні підприємством	1. Структура системи контролінгу, характеристика її елементів. 2. Історія виникнення контролінгу	[2 – 6; 9 – 11; 14; 17]
Тема 2. Об'єкти контролінгу та їх класифікація	1. Класифікація витрат підприємства щодо видів його діяльності.	[3 – 6; 9; 14; 15; 17]

	2. Есе на тему "Необхідність та проблеми ділення підприємства на центри відповідальності"	
Тема 3. Управлінський облік як основа контролінгу	1. Управлінський облік як новий підхід до управління витратами і прибутком на підприємстві	[1 – 6; 9; 14; 15; 17]
<b>Змістовний модуль 2. Прийняття управлінських рішень у контролінгу</b>		
Тема 4. Бюджетування як інструмент контролінгу	1. Підходи до розробки бюджетів у різних типах центрів відповідальності	[3 – 5; 9; 11; 14; 17]

Закінчення табл. 4

1	2	3
Тема 5. Контролінг інвестиційних проектів	1. Критерії оцінювання інвестиційних проектів	[3 – 5; 10; 13; 16; 17]
Тема 6. Методи прийняття управлінських рішень в контролінгу	1. Класифікація управлінських рішень, основні методи їх прийняття	[2 – 7; 9; 11; 14; 16]
Тема 7. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві	1. Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві	[3 – 6; 10; 14 – 16]

## 7. Контрольні запитання для самодіагностики

1. У чому сутність контролінгу як нового напрямку економічної роботи на підприємстві?
2. Яку роль відіграє контролінг у системі управління підприємством?
3. Які існують види контролінгу?
4. У чому полягають цілі та головні завдання стратегічного контролінгу?
5. У чому суттєвість і завдання оперативного контролінгу?
6. Назвіть основні підконтрольні показники стратегічного контролінгу.
7. Які відомі основні підконтрольні показники оперативного контролінгу?
8. З яких елементів складається система контролінгу?
9. Назвіть напрями класифікації витрат.
10. З якою метою класифікують витрати підприємства?

11. Як класифікуються витрати щодо прийняття рішень?
12. Як групуються витрати залежно від обсягу випуску?
13. Які існують групи витрат за ступенем урегульованості?
14. Назвіть групи витрат щодо видів діяльності підприємства.
15. Як класифікуються витрати з постачальницької діяльності?
16. Як класифікуються витрати на виробництво?
17. Як класифікуються витрати зі збутової діяльності?
18. Як класифікуються витрати з організаційної діяльності?
19. Що таке центри відповідальності?
20. Як групуються центри відповідальності?
21. Що таке центр витрат?
22. Що таке центр виторгу?
23. Що таке центр прибутку?
24. Що таке центр інвестицій?
25. Надайте характеристику функціональних центрів відповідальності.
26. Як розподіляються центри відповідальності за територіальним принципом?
27. Як розподіляються центри відповідальності за принципом схожості структури витрат?
28. Які вимоги ставляться при діленні підприємства на центри відповідальності?
29. В чому сутність управлінського обліку в системі контролінгу?
30. Назвіть відмінності між управлінським та фінансовим обліком.
31. В чому полягає сутність обліку витрат?
32. Які завдання стоять перед управлінським обліком?
33. Назвіть методи обліку витрат.
34. Які системи обліку та калькулювання витрат застосовуються?
35. Розкрийте сутність попроцесної системи обліку та калькулювання витрат.
36. Надайте характеристику системи обліку та калькулювання витрат "за замовленням".
37. Розкрийте сутність системи обліку та калькулювання витрат "standart cost".
38. Розкрийте сутність системи обліку та калькулювання витрат "direct – cost".
39. Що включає поняття "маржинальна собівартість"?

40. У чому сутність поняття "маржинальний прибуток", як він розраховується?
41. Як класифікуються накладні витрати?
42. Які існують методи розподілення накладних витрат?
43. Як вибрати базу розподілення накладних витрат?
44. В чому полягають цілі і завдання бюджетування на підприємстві?
45. Що входить до системи бюджетів на підприємстві?
46. Як класифікуються підходи до розробки бюджетів?
47. Що таке "гнучкий" бюджет, його особливості?
48. В чому полягають переваги та недоліки бюджетування?
49. Що таке бюджетний контроль і управління за відхиленнями?
50. У чому полягають особливості контролінгу інвестиційних проектів?
51. Які критерії використовуються в контролінгу інвестиційних проектів?
52. Яка структура і склад служби контролінгу на підприємстві?
53. Які основні вимоги ставляться до створення служби контролінгу на підприємстві?
54. Яке місце повинна займати служба контролінгу в організаційній структурі підприємства?
55. У чому полягає сутність управлінського рішення?
56. Як класифікуються управлінські рішення?
57. З яких стадій складається процес прийняття управлінського рішення?
58. Роль контролінгу в прийнятті управлінських рішень?
59. У чому полягає сутність японської системи прийняття рішень "ринги"?
60. Сутність аналізу "витрати – обсяг – прибуток" ( CVP )?
61. Поясніть аналітичну модель CVP.
62. Назвіть види графічної моделі CVP.
63. Що включає аналіз беззбитковості?
64. Як визначити точку беззбитковості для декількох видів продукції?
65. Які допущення треба виконувати при проведенні аналізу CVP?

66. Як впливає структура витрат на змінення операційного прибутку?

67. Визначте шляхи зниження постійних витрат на підприємстві.

68. Який вплив чинить вибір методу ціноутворення на одержання максимального прибутку?

69. Які переваги має маржинальний підхід ціноутворення?

70. Який метод ціноутворення найчастіше використовують на практиці і чому?

## **8. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань перевірки та захисту завдань що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

консультації індивідуальні (запитання-відповідь);

групові (розгляд типових прикладів-ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні і групові;

в) для оцінки засвоєння програмного матеріалу за темами:

домашні завдання для виконання робіт.

## **9. Методики активізації процесу навчання**

При викладанні навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування таких навчальних технологій, як проблемні лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, ділові та рольові ігри (табл. 5).

Таблиця 5

### **Використання навчальних технологій для активізації процесу навчання**

Методи активізації процесу	Практичне застосування навчальних технологій
----------------------------	--

навчання	
1	2
<p><b>Проблемні лекції</b> направлені на розвиток логічного мислення студента; коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами; використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються; при читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів</p>	Проблемна лекція з питання "Значення контролінгу на підприємстві" (за темою 1)
	Проблемна лекція з питання "Формування центрів відповідальності" (за темою 2)
	Проблемна лекція з питання "Методи обліку витрат" (за темою 3)
	Проблемна лекція з питання "Бюджетний контроль та управління за відхиленнями" (за темою 4)
	Проблемна лекція з питання "Прийняття рішень на основі аналізу CVP " (за темою 7)

Закінчення табл. 5

1	2
<p><b>Робота в малих групах</b> дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом; створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття; забезпечує формування особистих якостей та досвіду соціального спілкування</p>	Робота в малих групах при класифікуванні витрат підприємства ( практичне заняття за темою 2)
	Робота в малих групах при прийнятті рішень на основі релевантної інформації (практичне заняття за темою 6)
	Робота в малих групах при застосуванні аналізу CVP ( практичне заняття за темою 6)
<p><b>Семінари-дискусії</b> передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів</p>	Дискусія з питання "Передумови виникнення контролінгу на підприємствах різних сфер діяльності" (семінарське заняття за темою 1 )
<p><b>Мозкова атака</b> – це метод роз-</p>	Мозкова атака щодо визначення центрів

в'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якомога більшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх добір	відповідальності (за темою 2)
<b>Кейс-метод</b> – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу	Проблемна ситуація щодо прийняття управлінських рішень на підставі визначення релевантних витрат (за темою 6)

## **10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів**

Система оцінювання знань, вмінь та навичок студентів проводиться за накопичувальною бально-рейтинговою системою (НБРС). Основною метою НБРС є комплексна оцінка результатів навчальної діяльності студентів при засвоєнні усіх освітньо-професійних програм Галузевого стандарту освіти, що реалізуються в ХНЕУ імені Семена Кузнеця для денної форми навчання.

Система оцінювання результатів успішності засвоєння знань, вмінь, комунікацій, автономності та відповідальності студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні та практичні заняття, а також самостійну роботу і виконання домашніх завдань. Сума балів за видами контролю по тижнях семестру наведена у "Технологічній карті накопичувальних рейтингових балів з навчальної дисципліни.

Система оцінювання результатів успішності засвоєння знань, вмінь, комунікацій, автономності та відповідальності студентів включає поточний, модульний (відповідно до визначеного змістовного модуля), та підсумковий/семестровий контроль результатів навчання.

**Поточний контроль** здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних та практичних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит – 35 балів).

При виставленні балів за поточний контроль, *оцінці підлягають*: рівень засвоєння теоретичних знань та практичних умінь і навичок з тем, включених до змістовних модулів; самостійне опрацювання тем; проведення розрахунків, контрольних робіт; написання есе.

**Модульний контроль** проводиться у формі колоквіуму.

*Колоквіум* – це форма перевірки і оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Має на меті оцінити поточний рівень знань студентів та вміння їх застосовувати у практичній діяльності.

На колоквіум виносяться теоретичні питання та практичні завдання згідно вивченого матеріалу відповідного змістовного модуля.

Підсумкова кількість балів за змістовний модуль виставляється як сума балів за всіма формами контролю плюс оцінка за колоквіум. Бали, отримані за колоквіум (максимальна кількість балів – 12), додаються до балів за поточну успішність. Порядок та критерії оцінювання зазначаються у робочій програмі навчальної дисципліни, технологічній карті.

Результати поточного оцінювання рівня засвоєння знань, вмінь, комунікацій, автономності та відповідальності студентів, відповідно рівню Національної рамки кваліфікацій України за семестр і за кожний змістовий модуль проставляються викладачем, що веде заняття у електронному журналі та "Журналі обліку успішності студентів" викладача.

Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю (не склав змістовий модуль), має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання за розпорядженням декана відповідно встановленому терміну.

Студент не допускається до складання іспиту, якщо кількість балів одержаних за результати успішності під час поточного та модульного контролю (відповідно змістовому модулю) впродовж семестру в сумі не досягла 35 балів. Після екзаменаційної сесії декан видає розпорядження про ліквідацію академічної заборгованості. У визначені терміни студент добирає залікові бали.

**Підсумковий контроль** проводиться у терміни, передбачені графіком навчального процесу. Іспит здійснюється у письмовій формі за екзаменаційними білетами. На іспит виносяться стереотипні, діагностичні та евристичні завдання, що потребують творчої відповіді та вміння синтезувати отримані знання і застосовувати їх при вирішенні практичних завдань.

### **Критерії оцінювання екзаменаційних завдань**

На іспит виносяться 5 практичних завдань різного рівня складності:

- два – евристичні (по 10 балів кожне);
- два – діагностичні (по 7 балів кожне);
- одне – стереотипне (6 балів).

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо та має свої критерії. Підсумкова оцінка складається з суми балів за вирішення всіх завдань.

У *діагностичних та евристичних* завданнях контролюються професійні компетентності та відповідні уміння, в *стереотипних* завданнях – базові компетентності, якими оволодів студент. В евристичному завданні контролюється також вміння студента грамотно провести аналіз вирішеного завдання, обґрунтувати висновки, дати відповідні рекомендації, а також оцінюється креативність та вміння студента здійснювати взаємозв'язок між отриманими професійними знаннями і вміннями та особливостями їх застосування в практичній ситуації.

Оцінювання результатів рішення стереотипних, діагностичних та евристичних завдань здійснюється за такими критеріями, що відповідають балам, наведеним у табл. 6.

Таблиця 6

### **Критерії оцінювання завдань**

Завдання	Бали	Критерії оцінювання
1	2	3
1, 2 (евристичне)	10	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; наявність необхідних таблиць; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення. Креативність у вирішенні завдання, висловлення власної позиції у сформованих висновках і рекомендаціях
	9	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'я-

		зання; помилки при побудові таблиць; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні; наявність сформованих рекомендацій за результатами рішення
	8	Повне розв'язання задачі; незначне порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення не логічні
	7	Не менше 80 % розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення не логічні
	6	Не менше 60 % розв'язання задачі; недотримання методики розв'язання; таблиці побудовані не повністю; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення відсутні
	1 – 5	Не менше 40 % розв'язання задачі; незнання методики розв'язання; таблиці відсутні; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення відсутні
За кожне завдання	10	

Закінчення табл. 6

1	2	3
3, 4 (діагностичне)	7	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; наявність необхідних таблиць; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення
	6	Не менше 80 % розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні
	5	Не менше 60 % розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні
	1 – 4	Не менше 40 % розв'язання задачі; незнання методики розв'язання; таблиці відсутні; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні

За кожне завдання	7	
5 (стереотипне)	6	Повне розв'язання задачі; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення
	5	Повне розв'язання задачі; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні
	4	Не менше 80 % розв'язання задачі; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні
	1 – 3	Не менше 40 % розв'язання задачі; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні
Загальна сума балів за виконання всіх завдань	40	

### **Зразок екзаменаційного білета**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Спеціальність 6.030601 семестр 7  
 Навчальна дисципліна "Контролінг"  
**ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ**

#### Задача 1

Фірма, що займається організацією навчання менеджерів, вирішила провести одноденний семінар. Вона витратила 1 500 грн на друкування 5 000 брошур і розсилання їх потенційним клієнтам. Для проведення семінару орендується конференц-зала за 250 грн у день. Харчування і напої будуть коштувати 12 грн на людину. Штраф за відмовлення від оренди 25 % від орендної плати. Лектор за читання лекції на семінарі

вимагає 400 грн, але якщо семінар не відбудеться, оплата йому не належатиме. Роздавальний матеріал коштує фірмі 3 грн на одну людину. Учасники платять по 200 грн за день. За тиждень до початку семінару записалося 4 бажаючих.

Чи потрібно відмінити семінар? При якій кількості учасників фірма покриє всі збитки?

### Задача 2

На підприємстві вирішується питання купувати деталь або робити її самостійно. Витрати на закупівлю складають 32 грн, а на виробництво на підприємстві 86 грн. Обсяг потреби в деталях складає 1 600 шт. Постійні витрати на виробництво деталі складають 7,2 грн.

Визначити, чи вигідно купувати деталь чи виготовляти її самим на підприємстві.

### Задача 3

Менеджер зі збуту був у 3 відрядженнях з продажу 300 виробів А і в 5 відрядженнях з продажу 430 виробів В. Загальні витрати на відрядження за місяць склали 880 грн. Визначити величину витрат на відрядження, що приходяться на кожний виріб.

### Задача 4

Підприємство випускає 5 типів виробів з такими характеристиками:

Показники	Виріб				
	А	В	С	Д	Е
Ціна, грн.	80	110	180	280	350
Маржинальна собівартість, грн	55	88	148	255	328

Визначити маржинальний прибуток і коефіцієнт виторгу для кожного виробу.

### Задача 5

Скільки виробів треба продати підприємству, щоб одержати 2 000 грн операційного прибутку, якщо постійні витрати становлять 4 800 грн, ціна виробу – 44 грн, змінні витрати – 28 грн.

Зав.кафедрою економіки,  
організації і планування  
діяльності підприємства

проф. Ястремська О. М.

Екзаменатори:

доц. Іванова В. Й.

доц. Яковенко К. В.

Результат іспиту оцінюється у балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна, що зараховується, – 25 балів) і проставляються у відповідній графі екзаменаційної "Відомості обліку успішності".

**Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни** розраховується з урахуванням балів, отриманих під час іспиту та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою.

Студент вважається атестованим, якщо сума балів одержаних за результати підсумкової/семестрової успішності дорівнює або перевищує 60 балів за поточний і модульний контроль впродовж семестру (мінімум 35 балів) та мінімально можлива кількість балів, набраних на іспиті – 25 балів.

Для виставлення оцінок використовується розширена шкала підсумкового контролю (табл. 6). Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації. Оцінки за розширеною шкалою виставляються на підставі накопичувальної бальної шкали (табл. 7) та оцінки за національною шкалою (табл. 8).

Таблиця 7

### Оцінки за розширеною шкалою

Проміжок за накопичувальною бальною шкалою	Оцінка за розширеною шкалою
90 – 100	відмінно
74 – 89	добре
60 – 73	задовільно
54 – 59	достатньо
1 – 53	незадовільно

Таблиця 8

## Оцінки за національною шкалою

Сума балів	Оцінка за національною шкалою	
	екзамен	залік
90 – 100	відмінно	зараховано
82 – 89	добре	
74 – 81		
64 – 73		
60 – 63	задовільно	
35 – 59	незадовільно	не зараховано
1 – 34		

## 11. Рекомендована література

### 11.1. Основна

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік : навч. посібн. / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир : ЖІТІ, 2000 – 448 с.
2. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле ; под ред. и с предисл. М. И. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 128 с.
3. Долинская Р. Г. Контролинг в действии : учебн. пособ. / Р. Г. Долинская, В. А. Мищенко. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2008. – 472 с.
4. Иванова В. Й. Контролінг : навч. посібн. / В. Й. Иванова, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Х. : ВД – "ИНЖЕК", 2011. – 136 с.
5. Контролинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский,

Н. И. Оленев, А. Г. Примаков и др. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 180 с.

6. Контролинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

7. Практикум по учебной дисциплине "Контролинг" для иностранных студентов направления подготовки 6.030601 "Менеджмент" всех форм обучения / сост. В. И. Иванова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2012. – 44 с.

## 11.2. Додаткова

8. Голов С. Ф. Управленческий бухгалтерский учет / С. Ф. Голов. – К. : Скарби, 1998 – 380 с.

9. Друри К. Учет затрат методом "Стандарт – Костинг" / К. Друри. – М. : Аудит ЮНИТИ, 1998. – 273 с.

10. Карпова Т. П. Управленческий учет : учебник для вузов / Т. П. Карпова. – М. : Аудит ЮНИТИ, 1998. – 350 с.

11. Касьянова Е. Ю. Управленческий учет по формуле "Три в одном" / Е. Ю. Касьянова, С. Н. Колесников. – М. : Издательско-консультационная кампания "Статус – Кво 97", 1999. – 328 с.

12. Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Контролінг" для студентів напряму підготовки "Менеджмент усіх форм навчання / укл. В. Й. Иванова, К. В. Яковенко, В. В.Томах. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 28 с.

13. Скоун Т. Управленческий учет / Т. Скоун. – М. : Аудит, 1997. – 178 с.

14. Хорген Ч. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Хорген, Дж. Фостер. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 416 с.

15. Шим Дж. Основы коммерческого бюджетирования / Дж. Шим, Дж. Г. Сигел ; пер. с англ. – СПб. : Азбука, 2001. – 208 с.

16. Эддоус М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. – М. : Аудит, 1997. – 328 с.

17. Экономика и управление на предприятиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.eur.ru>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма  
навчальної дисципліни**

**"КОНТРОЛІНГ"**

**для студентів напряму підготовки**

**6.030601 "Менеджмент"**

**усіх форм навчання**

Укладачі **Іванова** Валентина Йосипівна

**Яковенко** Катерина Віталіївна

Відповідальний за випуск **Ястремська О. М.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бутенко В. О.**

План 2014 р. Поз. № 83 ЕВ. Обсяг 30 стор.

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна,  
9а

---

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*  
**Дк № 481**