

**Міністерство освіти і науки України  
Кіровоградський національний технічний університет**

**Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки та організації виробництва**

## **КОНТРОЛІНГ**

**Методичні вказівки до практичних та семінарських занять для  
студентів спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства» та  
8.03050401 «Економіка підприємства»**

Затверджено  
На засіданні кафедри  
«Економіки та організації виробництва»  
Протокол №\_ від \_\_.08.2014

**Кіровоград  
2014**

Контролінг: **Методичні вказівки до практичних та семінарських занять для студентів спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства» та 8.03050401 «Економіка підприємства»//Укл. О.О. Резніченко. – Кіровоград: КНТУ, 2014. – 50 с.**

Методичні вказівки до практичних та семінарських занять з дисципліни «Контролінг» містять зміст тем курсу, комплекс навчально-методичного забезпечення до кожної теми курсу (мета проведення заняття, питання для обговорення, список систематизованої літератури, умови задач для вирішення, тести); теми рефератів; питання до заліку, а також список основної літератури, додаткової для поглибленого вивчення курсу та інформаційних ресурсів.

Укладач: О.О. Резніченко

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Важливою умовою забезпечення стійкого розвитку економіки України є вдосконалення систем управління підприємствами на основі впровадження досягнень світової науки та практики менеджменту. Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних задач.

Необхідність в системній інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами підприємства стала однією із основних причин виникнення контролінгу в світовій теорії та практиці управління. Впровадження контролінгу дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання на підприємстві, забезпеченості їх методичною та інформаційною базою, за рахунок чого дозволяє підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому.

Метою вивчення дисципліни «Контролінг» є формування у майбутніх економістів системних знань з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координування та спрямованості діяльності різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Задачами вивчення дисципліни «Контролінг» є:

- оволодіння теоретичними знаннями з питань сутності основних понять і категорій, функцій, принципів та видів контролінгу, еволюції контролінгу, організації управлінського обліку в системі контролінгу;
- опанування методології оперативного та стратегічного контролінгу та контролінгу інвестиційних процесів;
- формування у студентів практичних навичок щодо створення служби контролінгу та системи бюджетування, проведення діагностики фінансово-господарського стану підприємства та підтримки прийняття управлінських рішень.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен:

- знати сутність основних понять контролінгу, етапи розвитку контролінгу, принципи та функції контролінгу, основи методологічного апарату та характеристики основних об'єктів контролінгу;
- вміти розрізняти та класифікувати витрати підприємства, складати операційні бюджети, зокрема бюджет реалізації, бюджет

виробництва, бюджет закупівлі сировини, бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет витрат на збут, бюджет адміністративних витрат, бюджетний звіт про прибуток; провести аналіз безбитковості підприємства;

- мати навички щодо організації системи контролінгу на підприємстві, формування системи бюджетування на підприємстві, використання методологічного інструментарію оперативного контролінгу, проведення контролінгу інвестиційних процесів та використання його у процесі прийняття управлінських рішень.

Контролінг – це систематична дисципліна, яка базується на основі багатьох навчальних дисциплін: «Вища математика», «Основи менеджменту», «Економіка підприємства», «Статистика», «Теорія економічного аналізу», «Фінанси», «Маркетинг», «Фінансовий аналіз і звітність». Зміст курсу також забезпечує вивчення таких дисциплін, як: «Інвестиційний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Фінансовий менеджмент», «Логістика».

## **1. ЗМІСТ ТЕМ КУРСУ**

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

Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві. Чинники виникнення контролінгу. Основна мета контролінгу. Функції контролінгу. Основні концепції контролінгу. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу, структурно-логічна схема контролінгу.

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

Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу, місце їх виникнення. Класифікація витрат залежно від зміни обсягу діяльності: постійні, змінні, змішані. Ступінь реагування витрат на зміну обсягу діяльності підприємства: прогресивні, пропорційні, дигресивні, нейтральні. Поділ витрат відносно технологічного процесу: основні і накладні витрати. Спосіб віднесення витрат до об'єкту калькулювання: прямі і непрямі. Класифікація витрат за охопленням нормування, за характером використання ресурсного

потенціалу, за ступенем можливості регулювання. Собівартість продукції, її види. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій.

### **Тема 3. Організація управлінського обліку в системі контролінгу**

Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу. Завдання управлінського обліку. Характеристика основних методів управлінського обліку. Облік за фактичною собівартістю. Облік за нормативною собівартістю. Мета, область застосування, переваги системи «стандарт-кост». Нормативні та бюджетні витрати. Нормативні прямі матеріальні витрати, нормативні прямі трудові витрати, нормативні загальновиробничі витрати. Оцінка методів управління обліку для вирішення завдань контролінгу. Особливості та порядок організації обліку витрат і результатів в системі «директ-костинг». Оцінка методів управлінського обліку для вирішення завдань контролінгу.

### **Тема 4. Система планування та бюджетування на підприємстві**

Планування, його мета, види, ієрархія планів на підприємстві. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. Поняття про бюджет. Цілі складання бюджетів. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок. Поточні бюджети. Бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет потреби в матеріалах, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних витрат. Бюджет загальногосподарських витрат і прибутків. Бюджет грошових коштів, його цілі, методика розробки. Гнучкі та фіксовані бюджети. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності.

### **Тема 5. Методичний інструментарій оперативного контролінгу**

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі

контролінгу. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень. Методи оперативного контролінгу. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точки, інженерний, графічний методи, метод найменших квадратів. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень. Модель «витрати-обсяг-прибуток». Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості. Маржинальний прибуток. Ефект операційного левериджу. Поняття та методика проведення АВС-аналізу матеріальних потоків. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягу замовлень. Аналіз вузьких місць на підприємстві.

## **Тема 6. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства**

Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Характеристика джерел інформації для експертної діагностики. Методи стратегічної діагностики. Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики. Сутність і методи стратегій діагностики підприємств. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства: аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загрози. Діагностика за слабкими сигналами. Методи оперативної діагностики. Аналіз інформаційних потоків. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.

## **Тема 7. Контролінг інвестиційних проектів**

Поняття про контролінг інвестиційних проектів на підприємстві. Місце контролінгу інвестиційних проектів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності підприємства. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проектів. Функції контролінгу інвестиційних проектів: моніторинг, аналіз, контроль та координація. Принципи контролінгу інвестиційних проектів. Види контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Традиційні критерії: окупність, рентабельність. Критерії з дисконтуванням грошових потоків: чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, ануїтет, індекс

прибутковості та приведена окупність. Критерії оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності: метод кращого стану, метод прийняття рішень без числових значень ймовірностей використання, метод ставки дисконтування з поправкою на ризик та метод достовірних еквівалентів. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів. Організаційна стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів. Глобальна та локальні організаційно-інформаційні моделі контролінгу інвестиційних проектів. Дослідна стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів; контролінг передінвестиційної фази проекту, інвестиційної фази проекту та постінвестиційної. Узагальнююча стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів.

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

Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Вимоги до створення варіанти служби контролінгу. Структура служби контролінгу на підприємстві. Функції начальника служби контролінгу, контролера цеху, фахівця з управлінського обліку, фахівця з інформаційних систем. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу. Вимоги до інформації в системі контролінгу. Механізм впровадження системи контролінгу в структуру управління підприємством. Дослідження системи управління підприємством. Формування центрів відповідальності і розробка нормативів. Методи збору та обробки даних службою контролінгу. Формування аналітичного і регулятивного блоку в системі контролінгу.

## **Тема 9. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень**

Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного управління, принципу соціального підходу. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв

прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою. Критерії прийняття рішень «виробляти чи купувати». Критерії прийняття рішень при ціноутворенні. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

## **2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУРСУ**

### **2.1 Теми, що виносяться на семінарські та практичні заняття**

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

**Мета проведення:** оволодіння теоретичними знаннями з питань виникнення та розвитку контролінгу, його сутності, задач і функцій.

**Форма проведення заняття:** семінарське заняття.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність контролінгу. Основні концепції контролінгу.
2. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах.
3. Мета, функції та завдання контролінгу.
4. Види контролінгу.
5. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством.

**Дати визначення основним термінам та поняттям:**

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. Контролінг.               | 4. Оперативний контролінг. |
| 2. Основна мета контролінгу. | 5. Планування.             |
| 3. Стратегічний контролінг.  | 6. Моніторинг              |

**Література:** основна [2-5, 7, 9, 12].

#### **Тести**

1. *Контролінг – це:*
  - а) внутрішньогосподарський облік;
  - б) аналіз господарської діяльності;
  - в) контроль;
  - г) планування;

- д) синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування.
- 2. *Основною метою контролінгу є:*
  - а) забезпечення ліквідності підприємства;
  - б) забезпечення конкурентоздатності підприємства;
  - в) забезпечення фінансової стійкості підприємства;
  - г) забезпечення прибутковості підприємства.
- 3. *Контролінг орієнтований перш за все на:*
  - а) планування діяльності підприємства;
  - б) прийняття управлінських рішень;
  - в) інформаційну підтримку процесів прийняття управлінських рішень;
  - г) прогнозування діяльності підприємства.
- 4. *До функцій контролінгу належать:*
  - а) облік;
  - б) контроль і регулювання;
  - в) аналітична;
  - г) управління;
  - д) планування;
  - е) аналіз;
  - ж) координування.
- 5. *До основних причин появи та розвитку контролінгу належать:*
  - а) перехід України до ринкових відносин;
  - б) нестабільність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;
  - в) необхідність визначення попиту на товари (роботи, послуги);
  - г) збільшення обсягу інформації, необхідної для управління;
  - д) ускладнення предметного змісту інформації, необхідної для управління;
  - е) функціонування підприємств на принципах самоокупності і самофінансування.
- 6. *До завдань оперативного контролінгу належать:*
  - а) визначення фінансового результату;
  - б) порівняння планових і фактичних результатів;
  - в) визначення попиту на товари (роботи, послуги);
  - г) мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень;
  - д) розробка альтернативних стратегій;
  - е) аналіз економічної ефективності інвестицій.
- 7. *До завдань стратегічного контролінгу належать:*

- а) керівництво при плануванні і розробці бюджетів;
  - б) участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства;
  - в) аналіз економічної ефективності інвестицій;
  - г) визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточними цілями;
  - д) визначення «вузьких» і пошук слабких місць.
8. *Основна ціль оперативного контролінгу:*
- а) забезпечення стійкого фінансового стану підприємства;
  - б) забезпечення фінансової незалежності підприємства;
  - в) забезпечення прибутковості;
  - г) забезпечення прибутковості і ліквідності.
9. *Основна ціль стратегічного контролінгу:*
- а) забезпечення виживання підприємства;
  - б) проведення антикризової політики недопущення банкрутства;
  - в) забезпечення прибутковості і ліквідності;
  - д) забезпечення стійкого фінансового стану підприємства.

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

**Мета проведення:** класифікація об'єктів контролінгу, визначення поведінки та факторів витрат, розрахунки показників діяльності центрів відповідальності.

**Форма проведення заняття:** практичне заняття.

### **Питання для обговорення:**

1. Предмет і об'єкти контролінгу.
2. Характеристика витрат.
3. Собівартість продукції та її види.
4. Поняття центрів відповідальності та їх класифікація.

### **Дати визначення основним термінам та поняттям:**

- |                         |                             |
|-------------------------|-----------------------------|
| 1. Витрати.             | 4. Фактор витрат.           |
| 2. Класифікація витрат. | 5. Центри відповідальності. |
| 3. Поведінка витрат.    |                             |

**Література:** основна [2-4, 10];  
додаткова [3, 6, 9, 11].

### **Задача 1.**

Компанія «Заур» реалізувала 150000 замків за ціною 9,00 грн. за одиницю. Постійні витрати компанії становили 420000 грн., а операційний прибуток — 300000 грн. Загальні змінні витрати компанії дорівнюють, грн.:

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

### **Задача 2.**

Компанія «Набоб» використовує систему калькулювання нормативних (стандартних) витрат. Відома така інформація про витрати праці основних робітників за лютий:

Нормативна (стандартна) ставка за годину 6 грн.

Фактична оплата праці здійснювалася за ставкою 6,10 грн.

Нормативний час фактичного обсягу виробництва 3000 год.

Відхилення за рахунок продуктивності праці 1200 грн.

Фактичні витрати праці становили, год.:

- а) 2800; б) 2804; в) 3196; г) 3200.

### **Задача 3.**

Компанія планує продати 40000 одиниць продукції. Постійні витрати компанії — 80000 грн., змінні — 60 % ціни реалізації. Для Отримання операційного прибутку в розмірі 20000 грн. ціна реалізації одиниці продукції має бути, грн.:

- а) 3,75; б) 4,17; в) 5,00; г) 6,25.

### **Задача 4.**

Виробнича собівартість деталей, які виготовляє підприємство «Ласт», становить 9,4 грн. (постійні витрати — 3,8 грн.). Інше підприємство пропонує постачати ці деталі за ціною 7 грн. Загальні витрати підприємства «Ласт» на одну деталь у разі її придбання становлять, грн.:

- а) 5,6; б) 7,0; в) 10,8; г) 13,2.

### **Задача 5.**

Завод виготовляє 5000 одиниць продукції Y за квартал. Ціна одного виробу — 12 грн., змінні витрати на одиницю — 8 грн. Якщо припинити виробництво цієї продукції, то в разі скорочення постійних витрат на 16000 грн. прибуток підприємства буде такий:

а) зменшиться на 20000 грн.;

б) зменшиться на 4000 грн.;

в) збільшиться на 36000 грн.;

г) збільшиться на 4000 грн.

### **Задача 6.**

Далі наведені витрати підприємства на одиницю продукції,  
грн.:

Змінні виробничі витрати	360
Розподілені постійні виробничі витрати	180
Змінні витрати на збут та управління	120
Розподілені постійні витрати на збут і управління	150

Якщо націнка становить 150 % змінних витрат, ціна одиниці продукції дорівнюватиме, грн.:

- а) 720; б) 1050; в) 1200; г) 930; д) 1300.

### **Тести**

1. *Предметом контролінгу є:*

- а) макроекономічні процеси в країні;
- б) мікроекономічні процеси на підприємстві;
- в) мікроекономічні процеси і явища на підприємстві та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства;
- г) комерційна діяльність.

2. *Найважливішими об'єктами контролінгу є:*

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

3. *До витрат операційної діяльності належать:*

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

4. *Метою класифікації витрат є виділення:*

- а) постійних витрат;
- б) фінансових витрат;
- в) релевантних витрат;
- г) альтернативних витрат.

5. *Релевантні витрати – це:*

- а) умовно-постійні витрати;
- б) умовно-змінні витрати;

- в) вигода, яка втрачається, коли вибір одного напрямку дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення;
- г) витрати, які можуть змінюватись у результаті рішення, що приймається;
- д) витрати періоду;
- е) поточні витрати.

*6. Альтернативні витрати – це:*

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

*7. Прямі витрати – це:*

- а) витрати періоду;
- б) витрати, причетність яких до конкретного об'єкту калькуляції відслідковуються безпосередньо;
- в) поточні витрати;
- г) витрати, які не можливо безпосередньо ототожнювати з тим чи іншим об'єктом калькуляції.

*8. Технологічна собівартість – це:*

- а) прямі витрати на робочому місці, ділянці;
- б) витрати конкретного підприємства, пов'язані з випуском продукції;
- в) витрати по групі підприємств, які входять до складу об'єднання;
- г) максимально допустимі витрати підприємства.

*9. Виберіть найбільш точне визначення центру відповідальності:*

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

10. До принципів виділення центрів відповідальності відносять:

- а) виробничий;
- б) функціональний;
- в) організаційний;
- г) територіальний;
- д) подібності структури доходів;
- е) подібності структури витрат.

11. Концепцію центрів відповідальності розробив:

- а) Е. Альтман;
- б) Дж. Хігінс;
- в) А. Сміт;
- г) Д. Хан.

### **Тема 3. Організація управлінського обліку в системі контролінгу**

**Мета проведення:** вдосконалення у студентів практичних навичок по використуванню управлінського обліку на підприємстві.

**Форма проведення заняття:** практичне заняття.

**Питання для обговорення:**

1. Управлінський облік і його відмінність від фінансового обліку. Завдання управлінського обліку.
2. Характеристика методів обліку витрат, що використовуються в системі контролінгу.
3. Оцінка методів управлінського обліку витрат для вирішення завдань контролінгу.

**Дати визначення основним термінам та поняттям:**

1. Фінансовий облік.
2. Управлінський облік.
3. Користувачі інформації.
4. Постачальники інформації.

**Література:** основна [1-3, 12];  
додаткова [11].

**Задача 1.**

Підприємство виготовляє один вид продукції, на виробництво якої згідно з нормою потрібно 6 м<sup>2</sup> матеріалів вартістю 13 грн за 1 м<sup>2</sup>. Упродовж звітного періоду було виготовлено 1000 од. продукції, а

фактичні матеріальні витрати становили 6400 м2 загальною вартістю 76800 грн. Відхилення матеріальних витрат за рахунок використання становить, грн.:

а) 1200; б) -4800; в) -5200; г) 6400.

### **Задача 2.**

Стандартна собівартість одиниці продукції включає:

Змінні загальновиробничі витрати (4 год. × 4 грн.), грн.	16
Постійні загальновиробничі витрати (4 год. × 5 грн.), грн.	20
Стандартні витрати, розраховані на основі потужності, грн.	10000
Упродовж звітнього періоду заплановано виготовити	2500 од.
Фактичні дані за звітний період:	
Обсяг виробництва	2550 од.
Змінні загальновиробничі витрати	82875 грн.
Постійні загальновиробничі витрати	102500 грн.
Тривалість праці	9900 год.
Відхилення постійних загальновиробничих витрат за рахунок обсягу дорівнює, грн.:	
а) 500; б) 250; в) 500; г) 1250; д) 1000.	

### **Задача 3.**

Стандартна собівартість одиниці продукції включає:

Змінні загальновиробничі витрати (4 год. × 4 грн.), грн.	16
Постійні загальновиробничі витрати (4 год. × 5 грн.), грн.	20
Стандартні витрати, розраховані на основі потужності, грн.	10000
Упродовж звітнього періоду заплановано виготовити	2500 од.
Фактичні дані за звітний період:	
Обсяг виробництва	2550 од.
Змінні загальновиробничі витрати	82875 грн.
Постійні загальновиробничі витрати	102500 грн.
Тривалість праці	9900 год.

На підставі цих даних відхилення змінних загальновиробничих витрат за рахунок продуктивності дорівнює, грн.:

а) 637,5; б) 1200,0; в) 637,5; г) 1837,5; д) 1200,0.

#### **Задача 4.**

Компанія «Набоб» використовує систему калькулювання нормативних (стандартних) витрат. Відома така інформація про витрати праці основних робітників за лютий:

Нормативна (стандартна) ставка за годину	6 грн.
Фактична оплата праці за ставкою	6,10 грн.
Нормативний час фактичного обсягу виробництва	3000 год.
Відхилення за рахунок продуктивності праці	1200 грн.
Фактичні витрати праці становили, год.:	

а) 2800; б) 2804; в) 3196; г) 3200.

## **Тести**

1. *Основна мета управлінського обліку:*

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

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

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

3. *Яка частота складання звітності в управлінському обліку?*

- а) щоквартально;
- б) щомісячно;
- в) щодавно;
- г) в міру необхідності.

4. *Основними споживачами інформації, яку надає управлінський облік, є:*

- а) банки;
- б) керівник підприємства;
- в) податкова інспекція;
- г) керівники підрозділів.

5. *Основним об'єктом управлінського обліку є:*

- а) підприємство загалом;
- б) центри відповідальності;

в) види витрат;

г) проекти.

*6. Теоретичною базою для управлінського обліку є:*

а) нормативні акти;

б) економічна теорія;

в) теорія прийняття управлінських рішень;

г) теорія економічної статистики.

*7. За об'єктами обліку виділяють:*

а) облік за видами витрат;

б) облік за центрами витрат;

в) облік за повною собівартістю;

г) облік, диференційований за базами розподілу витрат.

*8. За повнотою включення витрат до собівартості виділяють:*

а) облік за видами витрат;

б) облік за повною собівартістю;

в) облік, диференційований за базами розподілу витрат;

г) директ-костинг.

*9. За інтерпретацією поняття витрат виділяють:*

а) директ-костинг;

б) облік за нормативною собівартістю;

в) облік за центрами витрат;

г) стандарт-костинг.

*10. Ведення управлінського обліку на підприємстві:*

а) вимагається законодавством для всіх підприємств;

б) застосовується за рішенням керівництва;

в) вимагається законодавством, але тільки для великих підприємств з чисельністю працівників понад 2000 чол.;

г) вимагається законодавством тільки для об'єднань підприємств.

*11. Система директ-костинг – це система обліку, яка використовує для калькуляції:*

а) змінні витрати;

б) постійні витрати;

в) сукупні витрати;

г) накладні витрати.

## Тема 4. Система планування та бюджетування на підприємстві

**Мета проведення:** визначення сутності та важливості бюджетування на підприємстві, сфер застосування різних типів бюджетів, переваг та недоліків у бюджетуванні.

**Форма проведення заняття:** практичне заняття.

**Питання для обговорення:**

1. Планування, його цілі, види та методи.
2. Поняття про бюджет. Цілі складання бюджетів.
3. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.
4. Гнучкі та фіксовані бюджети. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності.

**Дати визначення основним термінам та поняттям:**

1. Бюджет підприємства.
2. Фіксований бюджет.
3. Бюджетування через приращення.
4. Бюджетування з «нуля».
5. Гнучкий бюджет.

**Література:** основна [3, 6-8];  
додаткова [5, 9, 13].

**Задача 1.**

На 31 грудня 2001 року компанія має на складі 6000 одиниць готової продукції. Далі наведено фрагмент бюджету виробництва компанії на перший квартал 2002 року:

Показник	Січень	Лютий	Березень
Обсяг виробництва, од.	18800	20400	19600
Необхідний запас продукції на кінець місяця, од.	5000	4200	4000

Очікуваний обсяг продажу в січні дорівнює, од.:

а) 13800; б) 17800; в) 18800; г) 19800; д) 23800.

**Задача 2.**

Далі наведено прогноз обсягів продажу компанії, яка реалізує велосипеди.

Місяць	Очікуваний обсяг продажу, од.	Необхідний запас на кінець місяця, од.
Квітень	630	2800
Травень	3150	824
Червень	3300	850

У травні слід закупити велосипедів, од. :  
а) 3974; б) 3344; в) 3150; г) 3124; д) 2956.

### **Задача 3.**

Компанія «Жупел» планує придбати автоматизовану систему, яка має термін корисної служби 5 років і не має ліквідаційної вартості. Очікується, що система забезпечить щорічні чисті грошові надходження в сумі 20000 грн., які будуть отримані наприкінці року. Очікувана внутрішня норма прибутковості — 10 %.

Первісна вартість автоматизованої системи дорівнює, грн. :  
а) 32220; б) 62100; в) 75816; г) 122100.

### **Задача 4.**

Підприємство планує придбати комп'ютерну систему вартістю 120000 грн. Щорічні витрати на утримання системи дорівнюють 10000 грн., а одноразові витрати на підготовку персоналу — 15000 грн. Ліквідаційна вартість системи — 25000 грн., а щорічна економія грошових коштів від її використання становитиме 70000 грн. Очікуваний термін корисної експлуатації системи — 6 років.

За вартості капіталу підприємства 10 % чиста теперішня вартість комп'ютерної системи дорівнює, грн. :  
а) 140428; б) 227530; в) 380427; г) 410427.

### **Задача 5.**

Заплановані витрати на виробництво 100000 одиниць продукції становлять 150000 грн. (постійні витрати 30000 грн.). Фактично витрати становлять 142500 грн. за обсягу виробництва 90000 од. Відхилення бюджету виробничих витрат за рахунок ефективності, грн. :

а) несприятливе — 5500;  
б) сприятливе — 6500;  
в) несприятливе — 6500;  
г) несприятливе — 4500.

**Задача 6.**

Відомі такі дані про обсяг продажу та витрати на збут підприємства:

Показник	Бюджет		Фактично
	Травень	Червень	Червень
Обсяг продажу, од.	8000	12000	10000
Витрати на збут, грн.	80000	96000	90000

Відхилення фактичних витрат на збут за червень від бюджету за рахунок обсягу продажу становить, грн.:

а) 8000; б) 8800; в) 6000; г) 0.

**Задача 7.**

Компанія планує продати 40000 одиниць продукції. Постійні витрати компанії — 80000 грн., змінні витрати становлять 60 % ціни реалізації. Для отримання операційного прибутку в розмірі 20000 грн. ціна реалізації одиниці продукції має бути, грн.:

а) 3,75; б) 4,17; в) 5,00; г) 6,25.

**Задача 8.**

Підприємство планує продати 100000 одиниць виробу Х за ціною 8 грн. за одиницю та 200000 одиниць виробу У за ціною 6 грн. за одиницю. Змінні витрати становлять 70 % обсягу продажу для Х та 80 % обсягу продажу для виробу У. Для отримання загального операційного прибутку 320000 грн. постійні витрати мають бути, грн.:

а) 160000; б) 180000; в) 480000; г) 1 200000.

**Задача 9.**

Далі наведено результати діяльності компанії за звітний рік.

Показник	Бюджет	Фактично	Відхилення
Обсяг продажу, од.	30000	28000	2000
Дохід від продажу, грн.	300000	294000	6000
Змінні витрати, грн.	180000	165200	14800
Маржинальний дохід, грн.	120000	128800	8800
Постійні витрати, грн.	70000	8000	10000
Операційний прибуток, грн.	50000	48800	1200

Відхилення прибутку за рахунок обсягу продажу дорівнює, грн.:

а) 20000; б) 8000; в) 8800; г) 6000; д) 20000.

### **Задача 10.**

Очікувана ціна виробу — 100 грн., запланований виробничий маржинальний дохід на одиницю 15 грн., а середні заплановані витрати — 90 грн. (у тому числі виробничі — 80 грн., а змінні—70 грн.). Припустима собівартість виробу дорівнює, грн.:

- а) 70; б) 80; в) 85; г) 90.

## **Тести**

*1. Процес бюджетування виробничого підприємства починається зі складання:*

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

*2. У процесі складання бюджету виробництва визначається:*

- а) кількість і номенклатура матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми;
- б) кількість і номенклатура матеріалів, які необхідно придбати в бюджетному періоді;
- в) номенклатура та обсяг випуску продукції в бюджетному періоді;
- г) прогноз збуту по видах продукції в натуральному і вартісному виразі.

*3. Бюджет використання матеріалів – це плановий документ, у якому визначено:*

- а) кількість і номенклатура матеріалів, які необхідно придбати в бюджетному періоді;
- б) кількість і номенклатура матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми;
- в) кількість і номенклатура продукції, яку необхідно виробити в бюджетному періоді;
- г) розмір накладних витрат, які пов'язані з виробництвом продукції.

*4. Бюджет витрат на збут складається на основі бюджетів:*

- а) виробництва;
- б) загальновиробничих витрат;
- в) собівартості виготовленої продукції;
- г) продажу.

*5. Бюджет прямих витрат на оплату праці виробничого підприємства складається на основі:*

- а) бюджету виробництва;
- б) бюджету продажу;
- в) технологічних норм праці на одиницю продукції;
- г) бюджету собівартості реалізованої продукції;
- д) тарифних ставок робітників відповідної кваліфікації;
- е) бюджету виробничих накладних витрат.

*6. Бюджет від досягнутого складають:*

- а) на основі опрацювання додаткових варіантів (наприклад, при яких сума витрат скорочується або збільшується на 5, 10, 20%);
- б) виходячи з припущення про те, що для даного центру відповідальності бюджет складається вперше;
- в) на основі статистичних даних минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства.

*7. Метою бюджетування на підприємстві є:*

- а) визначення стратегії розвитку підприємства;
- б) виявлення потреб в грошових ресурсах і оптимізація фінансових потоків;
- в) оцінка перспектив розвитку підприємства;
- г) мотивація керівників на місцях на досягнення цілей підприємства.

*8. Операційні бюджети – це:*

- а) сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції усіх підрозділів підприємства;
- б) сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток;
- в) сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства.

*9. До фінансових бюджетів відносять:*

- а) бюджет капітальних інвестицій;
- б) бюджет продажу;
- в) бюджетний баланс;
- г) бюджетний звіт про прибуток;
- д) бюджет грошових коштів.

*10. Бюджет собівартості виготовленої продукції формують на основі:*

- а) бюджету використання прямих матеріалів;
- б) бюджетного звіту про прибуток;
- в) бюджету прямих витрат на оплату праці;
- г) бюджету виробничих накладних витрат.

*11. Бюджет собівартості виготовленої продукції формують на основі:*

- а) бюджету запасів готової продукції;
- б) бюджету адміністративних витрат;
- в) бюджет собівартості виготовленої продукції;
- г) бюджету витрат на збут.

*12. Бюджетний баланс складають на основі:*

- а) бюджетного балансу на початок бюджетного періоду;
- б) бюджетів операційних витрат;
- в) бюджету продажу;
- г) бюджету грошових коштів.

*12. Для яких видів витрат доцільно складання гнучкого бюджету:*

- а) частково регульованих витрат;
- б) повністю регульованих витрат;
- в) слабо регульованих витрат.

## **Тема 5. Методичний інструментарій оперативного контролінгу**

**Мета проведення:** виробити у студентів практичні навички застосування методів аналізу відхилень фактичних результатів діяльності від планових.

**Форма проведення заняття:** практичне заняття.

**Питання для обговорення:**

1. Диференціація витрат.
2. Аналіз беззбитковості. Ефект операційного важеля.
3. Аналіз відхилень.
4. АВС-аналіз. ХУZ-аналіз.
5. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягу замовлень.

**Дати визначення основним термінам та поняттям:**

- |                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| 1. Відхилення.          | 3. Планове відхилення.           |
| 2. Фактичне відхилення. | 4. Метод ланцюгових підстановок. |

**Література:** основна [2, 7, 12];  
додаткова [5, 6, 8, 9, 11].

**Задача 1.**

1. Відомі такі дані про діяльність підприємства, грн.:

Обсяг продажу 1200000  
 Змінні витрати 240000  
 Постійні витрати 60000  
 Точка беззбитковості підприємства дорівнює, грн.:  
 а) 60000; б) 300000; в) 75000; г) 240000.

**Задача 2.**

Змінні витрати становлять 70 % продажу, а загальні постійні витрати дорівнюють 105000 грн. Точка беззбитковості дорівнює, грн.:  
 а) 73500; б) 315000; в) 350000; г) 150000.

**Задача 3.**

Компанія «Анкор» планує продати 25000 викруток за ціною 2,00 грн. за одиницю. Коефіцієнт маржинального доходу становить 25%. Якщо запланований обсяг продажу є точкою беззбитковості компанії, її постійні витрати дорівнюють, грн.:  
 а) 50000; б) 200000; в) 12500; г) 100000.

**Задача 4.**

Компанія виготовляє два види інструментів: «Бур» і «Скал», про які відома інформація, наведена в таблиці.

Показник	Бюджет		Фактично	
	«Бур»	«Скал»	«Бур»	«Скал»
Ціна за одиницю, грн.	100	320	110	310
Змінні витрати на одиницю, грн.	80	180	86	191
Маржинальний дохід на одиницю, грн.	20	140	24	121
Постійні витрати на одиницю, грн.	12	60	10	50
Прибуток, грн.	8	80	14	70
Обсяг продажу, од.	1200	400	1000	1000

Відхилення маржинального доходу виробу «Бур» за рахунок кількості продажу дорівнює, грн.:  
 а) 1600; б) 5200; в) 5200; г) 10000; д) 10000.

**Задача 5.**

Виходячи з даних задачі 4 відхилення маржинального доходу виробу «Скал» за рахунок комбінації продажу дорівнює, грн.:

а) 15600; б) 42000; в) 48000; г) 54000; д) 192000.

**Задача 6.**

Продаж ВА Т «Перун» становить 400 000 грн. при точці беззбитковості 240000 грн. Коефіцієнт запасу міцності дорівнює:

а) 166,7%; б) 60%; в) 66,7%; г) 40%.

**Задача 7.**

Заплановані витрати на виробництво 10000 од. Продукції, грн.:

прямі матеріали	50000;
пряма зарплата	30000;
загальновиробничі витрати (в тому числі змінні – 5000)	25000;
витрати на збут (в тому числі змінні – 3000)	15000;
адміністративні витрати	30000.

Якщо ціна одиниці продукції 20 грн., продуктивний маржинальний дохід на одиницю дорівнює, грн.:

а) 15,0; б) 12,0; в) 11,5; г) 11,2; д) 9,5.

**Задача 8.**

Компанія «Шаман» реалізує два вироби А і Б у співвідношенні 2:1. Маржинальний дохід на одиницю дорівнює 40 грн. для виробу А і 20 грн. для виробу Б. Постійні витрати компанії становлять 4200000 грн. Зазначте, скільки одиниць обох виробів слід продати, щоб компанія була беззбитковою:

а) 140000; б) 150000; в) 168000; г) 180000.

**Задача 9.**

Підприємство реалізує продукцію за ціною 50 грн. за одиницю. Змінні витрати на одиницю становлять 30 грн., а загальні постійні витрати дорівнюють 150000 грн. Запланований обсяг продажу – 10000 од. Фактор операційного важеля дорівнює:

а) 0,25; б) 5; в) 4; г) 3,33.

## Тести

1. Запас фінансової міцності показує:

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

2. *Ефект операційного важеля характеризує:*

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

3. *Маржинальний дохід визначається як:*

- а) різниця між сукупним доходом і сукупними витратами;
- б) різниця між сукупним доходом і змінними витратами;
- в) сума змінних і умовно-постійних витрат;
- г) різниця між сукупним доходом і прямими умовно-постійними витратами;
- д) різниця між сукупним доходом і непрямими умовно-постійними витратами.

4. *Коефіцієнт запасу фінансової міцності визначається за формулою:*

- а) відношення виручки до запасу фінансової міцності помножене на 100%;
- б) відношення витрат до запасу фінансової міцності помножене на 100%;
- в) відношення запасу фінансової міцності до виручки помножене на 100%;
- г) відношення запасу фінансової міцності до витрат помножене на 100%;
- д) відношення прибутку до запасу фінансової міцності помножене на 100%.

5. *Метод аналізу безбитковості був розроблений:*

- а) Дж. Хігінсом;
- б) А. Зуділіним;
- в) М. Чумаченко;
- г) Ю. Раутенштрахом.

6. *Проведення розрахунків за методикою маржинального аналізу вимагає дотримання низки умов:*

- а) необхідність поділу витрат на постійні і змінні;
- б) необхідність ведення управлінського обліку;
- в) пропорційність надходження виручки і обсягу реалізованої продукції;

7. *Поріг рентабельності за умови виробництва одного виду продукції визначається за формулою:*

- а) відношення постійних витрат до різниці між ціною реалізації одиниці виробу та змінними витратами, що припадають на одиницю виробу;
- б) відношення різниці між ціною реалізації одиниці виробу та змінними витратами, що припадають на одиницю виробу до постійних витрат;
- в) множення постійних витрат на величину різниці між ціною реалізації одиниці виробу та змінними витратами, що припадають на одиницю виробу;
- г) відношення різниці між ціною реалізації одиниці виробу та постійних витрат до змінних витрат, що припадають на одиницю виробу.

8. *Коефіцієнт фінансового важеля визначається за формулою:*

- а) відношення прибутку до маржинального доходу;
- б) відношення маржинального доходу до прибутку;
- в) відношення сукупних витрат до постійних витрат;
- г) відношення постійних витрат до сукупних витрат.

9. *Проміжний маржинальний дохід визначається як:*

- а) різниця між сукупним доходом і сукупними витратами;
- б) різниця між маржинальним доходом і непрямими постійними витратами;
- в) різниця між маржинальним доходом і прямими постійними витратами;
- г) різниця між маржинальним доходом і сукупними постійними витратами.

10. *При виконанні якої мінімальної умови товар доцільно залишати в асортименті:*

- а) якщо проміжний маржинальний дохід покриває частину прямих витрат;
- б) якщо проміжний маржинальний дохід покриває частину непрямих витрат;
- в) якщо виручка від реалізації покриває частину змінних витрат, пов'язаних з виробництвом даного виду товару;
- г) якщо виручка від реалізації покриває усі змінні витрати, пов'язані з виробництвом даного виду товару.

11. *ABC-аналіз використовується у:*

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

12. Під час XYZ-аналізу матеріали розподіляються відповідно:

- а) до їх вартості;
- б) до структури споживання;
- в) до ступеня важливості у процесі виготовлення кінцевої продукції;
- г) до умов придбання.

13. Проблема оптимізації обсягу замовлень полягає у:

- а) збільшенні складських витрат;
- б) збільшенні витрат придбання;
- в) зменшенні закупівельної ціни;
- г) збалансуванні витрат придбання і складських витрат.

## **Тема 6. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства**

**Мета проведення:** провести діагностику фінансово-господарського стану підприємства, визначити джерела інформації для експертної діагностики.

**Форма проведення заняття:** практичне заняття.

**Питання для обговорення:**

1. Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Джерела інформації для експертної діагностики.
2. Методи стратегічної діагностики.
3. Методи діагностики ефективності стратегії підприємства.
4. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства: аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз.
5. Діагностика за слабкими сигналами.
6. Методи оперативної діагностики.

**Дати визначення основним термінам та поняттям:**

1. Стратегічна діагностика.
2. Оперативна діагностика.
3. Платоспроможність.
4. Ліквідність підприємства.
5. Фінансова стійкість.

**Література:** основна [2, 7, 9, 12];  
додаткова [1, 7, 12, 14].

### **Задача 1.**

На основі даних фінансової звітності підприємства Звіту про фінансові результати (форма 2), показників майнового стану підприємства Балансу (форма 1) продіагностувати фінансово-господарський стан підприємства (документація по підприємствам у викладача). Зробити висновки.

### **Задача 2.**

Запаси підприємства на 1 січня 2002 року становили 600000 грн. Упродовж року підприємство придбало запасів на суму 1600000 грн. Якщо собівартість реалізованої упродовж року продукції становила 1300000 грн., оборотність запасів дорівнює:

- а) 1,44 ; б) 2,17; в) 1,73; г) 1,23; д) 2,77.

## **Тести**

*1. Основними цілями експертної діагностики господарсько-фінансового стану є:*

- а) аналіз результатів господарської діяльності;
- б) оцінка результатів господарської діяльності;
- в) планування показників господарської діяльності;
- г) контроль раціональності функціонування господарських систем;
- д) координація господарської діяльності;
- є) прогнозування господарської діяльності.

*2. До методів діагностики стратегічної позиції підприємства відносять:*

- а) маржинальний аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) кореляційний аналіз;
- г) матриця Мак-Кінсі;
- д) матриця Бостонської консультативної групи;
- є) аналіз відхилень.

*3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається як:*

- а) відношення грошових коштів до поточних пасивів;
- б) відношення власного капіталу до загального капіталу;
- в) відношення оборотних активів до поточних пасивів;
- д) відношення позикового капіталу до загального капіталу.

*4. До показників, що характеризують платоспроможність підприємства належать:*

- а) коефіцієнт автономії;
- б) коефіцієнт фінансового ризику;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- г) коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- д) коефіцієнт проміжної ліквідності.

5. До методів діагностики ефективності стратегії підприємства відносять:

- а) АВС-аналіз;
- б) ХYZ-аналіз;
- в) аналіз розриву;
- г) SWOT-аналіз;
- д) матриця Мак-Кінсі;
- е) матриця Бостонської консультативної групи.

6. До методів діагностики стратегічної позиції підприємства відносять:

- а) матриця Мак-Кінсі;
- б) аналіз розриву;
- в) АВС-аналіз;
- г) матриця Бостонської консультативної групи;
- д) ХYZ-аналіз;
- е) SWOT-аналіз.

7. На думку М. Портера на будь-які підприємства впливають такі сили:

- а) вплив покупців;
- б) державна політика;
- в) вплив постачальників;
- г) можливість появи нових конкурентів;
- д) існування товарів – замінників;
- е) дії конкурентів у середині галузі.

8. На основі аналізу конкурентного становища підприємства обирають такі види стратегії:

- а) зниження витрат;
- б) диференціації;
- в) зростання виручки;
- г) фокусування;
- д) зростання маржинального доходу.

9. Значення рахунку Альтмана від 1,81 до 2,70 відповідає такій вірогідності настання банкрутства:

- а) дуже низька;
- б) існує можливість;
- в) висока;
- г) дуже висока.

## Тема 7. Контролінг інвестиційних проектів

**Мета проведення:** виробити у студентів практичні навички використання системи економічних розрахунків, що застосовується в контролінгу інвестиційних проектів.

**Форма проведення заняття:** практичне заняття.

**Питання для обговорення:**

1. Мета, завдання, особливості контролінгу інвестиційних проектів. Процес створення системи контролінгу інвестиційних проектів.
2. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Аналіз традиційних критеріїв.
3. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з дисконтування грошових потоків.

**Дати визначення основним термінам та поняттям:**

- |                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| 1. Інвестиції.                 | 5. Окупність.      |
| 2. Інвестиційний проект.       | 6. Рентабельність. |
| 3. Чиста наведена вартість.    | 7. Ануїтет.        |
| 4. Термін наведеної окупності. | 8. Дисконтування.  |

**Література:** основна [3, 11];  
додаткова [2, 4, 11].

### Задача 1.

Підприємство розглядає можливість придбання устаткування вартістю 40000 грн., яке не має ліквідаційної вартості та буде амортизовано прямолінійним методом упродовж 8 років. Очікується, що це устаткування забезпечить чисті грошові надходження щорічно в сумі 12000 грн. до сплати податку. Ставка податку на прибуток становить 50 %. Період окупності устаткування дорівнює, років:

- а) 2,4; б) 2,6; в) 3,3; г) 4,7.

### Задача 2.

Відома така інформація про діяльність підрозділу компанії «Танго» за звітний рік, грн.:

Дохід від продажу	300000
Валовий прибуток	120000
Чистий прибуток	18000
Середні інвестиції	9 0000

Вартість капіталу компанії 8 %  
 Залишковий прибуток підрозділу дорівнює, грн.:  
 а) 6000; б) 10800; в) 8400; г) 16560; д) 7200.

**Задача 3.**

Підприємство планує придбати комп'ютерну систему вартістю 120000 грн. Щорічні витрати на утримання системи дорівнюють 10000 грн., а одноразові витрати на підготовку персоналу – 15000 грн. Ліквідаційна вартість системи – 25000 грн., а щорічна економія грошових коштів від її використання – 70000 грн. Очікуваний термін корисної експлуатації системи – 6 років. За вартості капіталу підприємства 10 % чиста теперішня вартість комп'ютерної системи дорівнює, грн.:

а) 140428; б) 227530; в) 380427; г) 410427.

**Задача 4.**

Далі наведено дані про центр інвестицій, грн.:

	2001 р.	2002 р.
Оборотність активів	?	1,25
Чистий прибуток	30 000	?
Прибутковість продажу	15 %	13,33 %
Продаж	?	?
Інвестований капітал	180 000	?
Залишковий прибуток	8 400	?

Упродовж 2002 року обсяги продажу збільшились на 50 % і становили, грн.:

а) 200000; б) 250000; в) 280000; г) 300000; д) 320000.

**Задача 5.**

Компанія «Ладан» планує придбати за 180000 грн. складну установку, яка має термін корисної експлуатації 6 років і ліквідаційну вартість 60000 грн. Амортизацію нараховують прямолінійним методом. Щорічна економія грошових коштів від використання установки очікується 70000 грн.

Період окупності установки дорівнює, років:

а) 1,71; б) 2; в) 2,25; г) 2,57.

**Задача 6.**

Виходячи з умов задачі №5 облікова норма прибутковості, розрахована на підставі середніх інвестицій, дорівнює:

а) 77,8 %; б) 58,3 %; в) 41,7 %; г) 33,3 %.

### **Задача 7.**

Компанія «Аврал» розглядає проект капітальних інвестицій, що передбачає чисті грошові надходження, грн.:

рік 1-й	4 0000
рік 2-й	44 000
рік 3-й	4 8000
рік 4-й	52000

Вартість капіталу компанії становить 10 %, а чиста теперішня вартість проекту дорівнює 10000 грн. Індекс прибутковості проекту дорівнює:

- а) 1,10; б) 1,07; в) 1,06; г) 0,93.

### **Задача 8.**

Підприємство планує інвестувати 120000 грн. у проект капітальних інвестицій терміном на 10 років. Щорічні чисті грошові надходження від цього проекту очікуються 20000 грн. Мінімальна норма прибутковості для таких проектів – 10 %. Внутрішня норма прибутковості проекту така:

- а) менше 10 %, але більше 0;  
б) 10 %;  
в) менше 12 %, але більше 10 %;  
г) 12 %.

## **Тести**

*1. Інвестиції – це вкладення капіталу з метою забезпечення його зростання в майбутньому періоді, одержання поточного доходу або розв'язання визначених соціальних задач:*

- а) у виробництво основних засобів;  
б) у приріст товаро-матеріальних цінностей;  
в) у всіх його формах;  
г) в цінні папери.

*2. Виділяють такі види інвестицій:*

- а) матеріальні;  
б) нематеріальні;  
в) реальні;  
г) фінансові.

*3. До особливостей контролінгу інвестиційних проектів відносять:*

- а) орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства;  
б) здійснення за центрами відповідальності;

- в) здійснення за проектами;
- г) орієнтацію на досягнення оперативних цілей підприємства.

4. До традиційних критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів відносять:

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

5. Дисконтування – це:

- а) визначення суми відсотків по депозитних вкладах за умови нарахування простого відсотка;
- б) визначення суми відсотків по депозитних вкладах за умови нарахування складного відсотка;
- в) визначення середньорічного розміру грошових потоків;
- г) визначення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням фактора часу.

6. Чистий приведений дохід (ЧПД) визначається за формулою:

- а)  $ЧПД = ВСД - ІЗ$ ;
- б)  $ЧПД = ЧП - ІЗ$ ;
- в)  $ЧПД = ЧГП - ІЗ$ ;
- г)  $ЧПД = ЧГП + ІЗ$ ;

де  $ВСД$  – внутрішня ставка доходності;

$ЧГП$  – чистий грошовий потік;

$ЧП$  – чистий прибуток;

$ІЗ$  – інвестиційні затрати.

7. До недоліків критеріїв дисконтування відносять:

- а) не враховують чисті грошові потоки;
- б) відносна складність розрахунків;
- в) важко вибрати ставку дисконтування, яка адекватно відображає альтернативну вартість ресурсів.

8. У якому випадку інвестиційний проект повинен бути відхилений:

- а) якщо  $ЧПД = 0$ ;
- б) якщо  $ЧПД < 0$ ;
- в) якщо  $ЧПД > 0$ ;

де  $ЧПД$  – чистий приведений дохід.

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

**Мета проведення:** визначення місця та ролі служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.

**Форма проведення заняття:** семінарське заняття.

**Питання для обговорення:**

1. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу. Вимоги до визначення служби контролінгу.
2. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
3. Структура і склад служби контролінгу.
4. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.
5. Можливі варіанти впровадження контролінгу.

**Дати визначення основним термінам та поняттям:**

1. Аналітична робота.
2. Контролер-аналітик.
3. Служба контролінгу.
4. Інформаційні потоки.

**Література:** основна [2, 5, 11];  
додаткова [9].

### **Тести**

1. *Виберіть найбільш раціональний склад служби контролінгу:*

- а) контролер – фахівець з ціноутворення;
- б) начальник служби контролінгу;
- в) контролер – технолог;
- г) контролер – фахівець з обліку витрат;
- д) контролер – фахівець з управлінського обліку;
- є) контролер – фахівець з інформаційних систем.

2. *Основними вимогами до інформації, які збираються в системі контролінгу є:*

- а) повнота;
- б) обов'язковість;
- в) релевантність;

- г) достовірність;
- д) альтернативність.

3. До обов'язків контролера – технолога відносять:

- а) розробка форм збору аналітичної інформації по підприємству загалом;
- б) розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому;
- в) економічна експертиза управлінських рішень по підприємству загалом;
- г) обробка та аналіз одержаних даних, розробка нормативів витрат по цехах і підтримка їх актуальності;
- д) розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу.

4. До обов'язків контролера – фахівця з управлінського обліку відносять:

- а) розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;
- б) розрахунки і обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи;
- в) обробка та аналіз одержаних даних, розробка нормативів витрат по цехах і підтримка їх актуальності;
- г) контроль за збором і аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу;
- д) оптимізація документообігу на підприємстві.

5. До обов'язків контролера – фахівця з інформаційних систем відносять:

- а) оптимізація документообігу на підприємстві;
- б) розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;
- в) розрахунки і обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи;
- г) розробка форм збору аналітичної інформації по підприємству загалом;
- д) розробка пропозицій по оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби.

6. Корисність інформації у контролінгу полягає у тому, що:

- а) інформація повинна бути корисною;
- б) ефект від використання інформації повинен перекивати витрати на її отримання;
- в) інформація не повинна вимагати значних зусиль для її тлумачення;

г) інформація повинна допомагати приймати управлінські рішення.

7. *Релевантність інформації у контролінгу полягає у тому, що:*

а) інформація не повинна вимагати значних зусиль для її тлумачення;

б) інформація повинна допомагати приймати управлінські рішення;

в) інформація повинна бути корисною;

г) ефект від використання інформації повинен перекивати витрати на її отримання.

8. *Джерелами групового опору при впровадженні контролінгу на підприємстві можуть бути:*

а) інерція структур;

б) загроза статусу групи;

в) загроза порядку розподілу ресурсів, що склався всередині підприємства;

г) звички і страх перед невідомістю;

д) відчуття безпеки.

9. *Ждерелами індивідуального опору при впровадженні контролінгу на підприємстві можуть бути:*

а) загроза порядку розподілу ресурсів, що склався всередині підприємства;

б) звички і страх перед невідомістю;

в) інерція структур;

г) відчуття безпеки;

д) загроза статусу групи.

## **Тема 9. Контролінг в системі прийняття управлінських рішень**

**Мета проведення:** розглянути критерії прийняття управлінських рішень, обґрунтувати вимоги до цих критеріїв.

**Форма проведення заняття:** практичне заняття.

**Питання для обговорення:**

1. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень у контролінгу.
2. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.

3. Критерії ухвалення рішень щодо обсягу і структури випуску.
4. Критерії ухвалення рішень "виробляти або купувати".
5. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні.
6. Критерії ухвалення рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

***Дати визначення основним термінам та поняттям:***

1. Вузькі місця виробництва та збуту.
2. Якісні критерії.
3. Процес прийняття рішень.
4. Кількісні критерії.
5. Соціологічний підхід.
6. Психологічний підхід.

***Література:*** основна [1, 3, 6, 10];  
додаткова [8].

***Задача 1.***

Внаслідок невиконання договору поставки матеріалів контрагентом підприємство знизило випуск виробу А на 80 шт., виробу Б – на 110 шт. Ціни цих виробів і планові змінні витрати на їх виробництво такі:  $C_A = 200$  грн.,  $C_B = 180$  грн.,  $C_{з.о.а.} = 120$  грн.,  $C_{з.о.б.} = 90$  грн. Нестача матеріалів спричинила простої, за які сплачено робітникам 2500 грн. Додаткова зарплата становить 10%. Відрахування на соціальні заходи – 37%. За непоставку замовнику виробів А і Б у повному обсязі згідно з договором підприємство сплатило штраф у сумі 5 000 грн.

Визначити:

1. Збитки від зниження обсягу виробництва і продажу продукції;
2. Збитки внаслідок вимушених простоїв;
3. Загальний розмір збитків від невиконання договірних зобов'язань для оформлення претензії постачальнику.

***Задача 2.***

Виробнича собівартість одиниці продукції підприємства становить 70 грн. (зокрема, змінна – 49 грн.), а її ціна – 105 грн. Підприємство отримало спеціальне замовлення на виробництво й реалізацію 1000 од. за ціною 63 грн. У разі прийняття замовлення та наявності вільної потужності прибуток підприємства буде такий:

- а) збільшиться на 14000 грн.;
- б) зменшиться на 7000 грн.;
- в) збільшиться на 18000 грн.;
- г) зменшиться на 14000 грн.

### **Задача 3.**

Компанія «Оскар» виготовляє два вироби (А і Б) у спільному технологічному процесі. Спільні витрати на виробництво дорівнюють 160000 грн.; 5000 виробів А можуть бути реалізовані у точці розподілу за ціною 40 грн. за одиницю або оброблені далі (витрати на обробку – 40000 грн.) і продані за ціною 50 грн.; 20000 виробів Б можуть бути продані в точці розподілу за ціною 30 грн. за одиницю або оброблені далі (витрати на обробку – 40000 грн.) і продані за ціною 32 грн. У разі подальшої обробки виробу А замість продажу його в точці розподілу прибуток компанії буде такий:

- а) збільшиться на 50000 грн.;
- б) збільшиться на 10000 грн.;
- в) збільшиться на 42000 грн.;
- г) збільшиться на 2000 грн.;
- д) зменшиться на 54000 грн.

### **Задача 4.**

Підприємство використовує спеціальний папір для виробництва основної продукції. Папір купують в упаковці зі 100 аркушів вартістю 200 грн. Витрати на одне замовлення становлять 30 грн., а річні витрати на зберігання однієї упаковки дорівнюють 3 грн. Підприємство використовує 2600 упаковок щорічно, а час виконання замовлення становить один тиждень. Економічний розмір замовлення дорівнює, упаковок:

- а) 203; б) 225; в) 228; г) 565; д) 631.

## **Тести**

*1. На які питання необхідно дати відповіді у процесі планування:*

- а) вироблення стратегії і тактики досягнення поставлених цілей;
- б) координація функціонування блоків для їх гармонійної і несуперечливої роботи;

в) визначення раціональної структури діяльності підприємства; з'ясування доцільності укрупнення блоків виконуваних робіт;

г) аналіз змін в зовнішньому оточенні та їх впливу на майбутнє підприємства;

д) визначення місії підприємства.

*2. На які питання необхідно дати відповіді у процесі організації діяльності:*

а) визначення раціональної структури діяльності підприємства; з'ясування доцільності укрупнення блоків виконуваних робіт;

б) аналіз змін в зовнішньому оточенні та їх впливу на майбутнє підприємства;

в) визначення доцільності зміни структури підприємства через зміни в зовнішньому оточенні;

г) з'ясування причин відставання і внесення коректив для оптимального досягнення поставлених цілей.

*3. На які питання необхідно дати відповіді у процесі мотивації праці:*

а) аналіз змін в зовнішньому оточенні та їх впливу на майбутнє підприємства;

б) визначення ступеня задоволення цих потреб в ході діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства;

в) встановлення критеріїв вимірювання результатів роботи;

г) аналіз причин зростання задоволення роботою і продуктивності праці підлеглих.

*4. На які питання необхідно дати відповіді у процесі здійснення контролю:*

а) встановлення критеріїв вимірювання результатів роботи;

б) аналіз змін в зовнішньому оточенні та їх впливу на майбутнє підприємства;

в) координація функціонування блоків для їх гармонійної і несуперечливої роботи;

г) з'ясування причин відставання і внесення коректив для оптимального досягнення поставлених цілей.

*5. До незапрограмованих рішень можна віднести:*

а) рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства;

б) рішення про тимчасове інвестування вільних фінансових ресурсів;

в) рішення про придбання матеріалів;

г) рішення про рівень зарплати для нового співробітника.

6. *Залежно від рівня визначеності навколишнього середовища виділяють управлінські рішення:*

- а) стандартні;
- б) нестандартні;
- в) в умовах визначеності;
- г) в умовах ризику;
- д) в умовах невизначеності.

7. *Ситуації, які сигналізують менеджеру про існування проблеми:*

- а) відхилення фактичних результатів від плану;
- б) власна інтуїція;
- в) відхилення фактичних результатів від минулого досвіду;
- г) повідомлення співробітників;
- д) чутки;
- є) інформація про діяльність конкурентів.

8. *До класичного (раціонального) підходу до прийняття рішень запропоновано у роботах:*

- а) теорію розробки стратегії;
- б) теорію колективного навчання;
- в) теорію позиціонування;
- г) теорію планування стратегії;
- д) теорію корпоративної структури;
- є) теорію політичної взаємодії.

9. *«Інкременалістичний підхід» до прийняття рішень запропоновано у роботах:*

- а) Ансоффа;
- б) Саймона;
- в) Портера;
- г) Мінцберга;
- д) Квіна.

10. *Які фактори, згідно теорії конфігурації, пов'язані з особливостями управлінської задачі:*

- а) цілі і стратегія підприємства;
- б) кваліфікація персоналу;
- в) наявність альтернатив;
- г) терміновість прийняття рішень.

11. *Які фактори, згідно теорії конфігурації, пов'язані з особливостями підприємства і керівника:*

- а) корпоративна культура;
- б) складність і новизна технології та продукції;

- в) ризик і новизна;
- г) кваліфікація керівництва.

12. Критерієм прийняття рішень щодо обсягу і структури випуску продукції за умови одного вузького місця є:

- а) маржинальний дохід;
- б) маржинальний дохід на одне вузьке місце;
- в) втрачена вигода.

13. Критерієм прийняття рішень щодо обсягу і структури випуску продукції за умови більше, ніж одного вузького місця є:

- а) втрачена вигода;
- б) маржинальний дохід на одне вузьке місце;
- в) маржинальний дохід.

14. Критерієм прийняття рішень між власним виробництвом і придбанням на стороні за умови одного вузького місця є:

- а) маржинальний дохід;
- б) втрачена вигода;
- в) релевантні для прийняття рішення витрати на одиницю продукції + втрачений маржинальний дохід від виключених з програми продуктів;
- г) маржинальний дохід на одне вузьке місце.

15. Критерієм прийняття рішень між власним виробництвом і придбанням на стороні за умови більше, ніж одного вузького місця є:

- а) релевантні для прийняття рішення витрати на одиницю продукції + втрачений маржинальний дохід від виключених з програми продуктів;
- б) втрачена вигода;
- в) маржинальний дохід на одне вузьке місце;
- г) маржинальний дохід.

## 2.2 Перелік тем для рефератів

1. Контролінг: об'єкт, предмет і завдання курсу. Функції і основна мета контролінгу.
2. Взаємозв'язок контролінгу з іншими навчальними дисциплінами.
3. Принципи організації контролінгу на підприємстві. Функціонування контролінгу в системі підприємства.
4. Концепції контролінгу.
5. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємства.
6. Місце контролінгу в системі управління підприємством.

7. Сутність контролінгу стратегічного і оперативного.
8. Витрати підприємства – основний об’єкт управління в системі контролінгу.
9. Класифікація витрат підприємства.
10. Контролінг – фактор ефективного функціонування підприємства.
11. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу.
12. Облік за фактичною та нормативною собівартостями.
13. Мета, галузь застосування, переваги стандарт-кост.
14. Нормативні та бюджетні витрати. Нормування.
15. Бюджетування як інструмент оперативного контролю на підприємстві.
16. Бюджетування та планування виробничої діяльності.
17. Зведений кошторис (бюджет). Сутність і порядок розробки.
18. Особливості та організація обліку витрат. Директ-костінг: сутність та мета виконання.
19. Система бюджетів на підприємстві.
20. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.
21. Змінні і постійні витрати, їх сутність.
22. Модель «витрати – обсяг – прибуток». Аналіз беззбитковості та ефект операційного левериджу.
23. Аналіз «вузьких місць». Мета аналізу «вузьких місць» і сутність функціонально-вартісного аналізу.
24. Завдання і сутність функціонально-вартісного аналізу. Етапи здійснення функціонально-вартісного аналізу.
25. Аналіз фінансової стійкості підприємства.
26. Процес створення і реалізації контролінгу інвестиційних проєктів.
27. Принципи, функції та види контролінгу інвестиційних проєктів.
28. Критерії оцінки інвестиційних проєктів у контролінгу.
29. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості.
30. Аналіз оборотності засобів.
31. Оцінка платоспроможності (ліквідності) підприємства.
32. Організаційна структура управління підприємством (фірмою).
33. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
34. Варіанти організації служби контролінгу.
35. Основні передумови концепції контролінгу.

36. Структура служби контролінгу на підприємстві.
37. Контролер – стратег корпорації, його функції та обов'язки.
38. Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї.
39. Характеристика основних етапів впровадження системи контролінгу (зарубіжний досвід).
40. Вдосконалення системи контролінгу.
41. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень.

Реферат підводить підсумок вивчення студентами як окремої теми, так і дисципліни в цілому. Обсяг реферату визначається специфікою досліджуваного питання і змістом матеріалів (документів), їх науковою цінністю та практичним значенням. Оптимальний обсяг реферату складає 10-15 сторінок. Реферат має відповідати вимогам до оформлення рукопису кваліфікаційної роботи: вступ і висновки в сумі не повинні перевищувати 20% від її загального обсягу; текст друкується через 1,5 інтервали на одній сторінці стандартного аркуша з такими полями: ліве - 30 мм, праве - 15 мм, верхнє - 20 мм, нижнє - 20 мм., де всі сторінки нумеруються: загальна нумерація починається з титульного листа, проте порядковий номер на ньому не ставиться.

На титульній сторінці реферату вказуються: офіційна назва навчального закладу, факультету і кафедри; прізвище та ініціали автора реферату (абревіатура навчальної групи); повна назва теми; прізвище та ініціали наукового керівника, його науковий ступінь і вчене звання; місто, де знаходиться навчальний заклад та рік написання реферату. Після титульної сторінці подається зміст реферату з точною назвою кожного розділу (параграфу) і його сторінок.

До списку використаних джерел мають бути включені лише безпосередньо використані в рефераті праці в алфавітному порядку авторів.

Важливими критеріями при доборі теми реферату, є її актуальність, широка джерельна база, наявність необхідного фактичного матеріалу, а також достатнє її висвітлення в науково-методичній літературі, що передбачає, в першу чергу, ознайомлення із загальною концепцією автора роботи та його висновками.

Структура реферату:

- титульний аркуш;
- зміст (план);
- вступ;
- розділи (параграфи);

- висновки;
- список використаних джерел.

У вступі реферату обґрунтовується актуальність теми, її особливості, значущість з огляду на розвиток науки та практики. Основну частину реферату складають кілька розділів (що можуть бути розбиті на параграфи), логічно поєднані між собою. Виклад матеріалу в рефераті має бути логічним, послідовним, без повторень. Неприпустимо використовувати цитати без посилання на автора.

Реферат оцінюється за такими критеріями: актуальність; наукова та практична цінність; глибина розкриття теми, вирішення поставлених завдань; повнота використання рекомендованої літератури; обґрунтування висновків; грамотність; стиль викладу; оформлення реферату; обсяг виконаної роботи; завершеність дослідження.

## **2.3 Перелік питань до заліку**

1. Сутність контролінгу.
2. Предмет і методи контролінгу.
3. Функції та задачі контролінгу.
4. Види контролінгу.
5. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу і його завдання.
6. Методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу.
7. Система «стандарт-кост», її характеристика і сфера застосування.
8. Організація обліку витрат і результатів діяльності в системі «директ-костинг».
9. Облік повних витрат і облік сум покриття та їх застосування в контролінгу.
10. Планування, його цілі, види та застосування в контролінгу.
11. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу, його переваги і недоліки.
12. Види бюджетів, їх характеристика і сфера застосування.
13. Методика складання бюджетів.
14. Поняття стандартів, їх види і зв'язок з бюджетами.
15. Вплив факторів на відхилення стандартних витрат.
16. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
17. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.

18. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень.
19. Методи оперативного контролінгу та їх характеристика.
20. Методи диференціації витрат.
21. Модель «витрати – обсяг – прибуток» та аналіз їх взаємозв'язку.
22. Поняття та методика проведення АВС-аналізу, аналізу обсягу замовлень та аналізу «вузьких місць» на підприємстві.
23. Методи стратегічної діагностики і їх характеристика.
24. Методи оперативної діагностики.
25. Зміст, цілі і завдання експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємств.
26. Поняття про контролінг інвестиційних проектів, його мета і завдання.
27. Принципи, функції та види контролінгу інвестиційних проектів.
28. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.
29. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи.
30. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів.
31. Організаційна структура управління підприємством (фірмою).
32. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
33. Варіанти організації служби контролінгу.
34. Основні передумови концепції контролінгу.
35. Структура служби контролінгу на підприємстві.
36. Контролер – стратег корпорації, його функції та обов'язки.
37. Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї.
38. Організація впровадження системи контролінгу на підприємстві.
39. Характеристика основних етапів впровадження системи контролінгу (зарубіжний досвід).
40. Вдосконалення системи контролінгу.
41. Управлінські рішення та їх класифікація.
42. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.
43. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
44. Критерії прийняття управлінських рішень та вимоги до них.
45. Вибір управлінських рішень.
46. Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття і забезпечення реалізації управлінських рішень.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Голов С.Ф. Управлінський облік / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2004. – 704 с.
2. Давидович І.Є. Контролінг / І.Є. Давидович. – К.: ЦУЛ, 2008. – 552 с. – ISBN 978-966-364-759-3.
3. Калайтан Т.В. Контролінг: навчальний посібник / Т.В. Калайтан. – Львів: Новий Світ – 2000, 2008. – 252 с. – ISBN 978-966-418-046-4.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
5. Манн Р. Контроллинг для начинающих: пер. с нем. / Р. Манн, Э. Майер ; под ред. и с предисл. В.Б. Ивашкевича. – 2-ое изд., пер. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
6. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В.А. Панков. – К.: ЦУЛ, 2007. – 112 с.
7. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с. – ISBN 966-7952-16-9.
8. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Эльга; Ника-центр, 2002. – 204 с.
9. Фольмут Х.Й. Инструменты контролинга от А до Я : пер. с нем. / Х. Й. Фольмут ; [под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
10. Цигилик І.І. Контролінг: навч. посіб. у схемах і таблицях / І.І. Цигилик. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
11. Шепітко Г.Ф. Контролінг : посіб. / Г.Ф. Шепітко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 136 с.
12. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів / Ю.П. Яковлев. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 316 с. – ISBN 966-364-187-8.

### Додаткова

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента / И.А. Бланк. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр. – Т. 2. – 2001. – 512 с.

3. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. – К.: Ника-центр, 1998. – 544 с.
4. Грідасов В.М. Інвестування : навч. посіб. / В.М. Грідасов, С.В. Кривченко, О.Є. Ісаєва. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 164 с.
5. Економіка підприємства: підруч. / за заг. ред. Й.М. Петровича. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: Знання-Прес, 2004. – 424 с.
6. Економіка підприємства: підруч. / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Львів : Магнолія-Плюс, 2004. – 680 с.
7. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. / М.Я. Коробов. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. – 378 с.
8. Пономарьова Ю.В. Логістика : навч. посіб. / Ю.В. Пономарьова. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
9. Терещенко О.О. Антикризисное фінансове управління на підприємстві : монографія / О.О. Терещенко. – 2-ге вид., без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
10. Терещенко О.О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2006. - №8. - С. 137-145.
11. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 496 с.
12. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навч. посіб. / Ю.С. Цал-Цалко. – 2-ге вид., перероб., доп. – Житомир : ЖІТІ, 2001. – 300 с.
13. Шегда А.В. Менеджмент : підруч. / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
14. <http://www.me.gov.ua/file/link/75465/file/metodika.doc>.

### **Інформаційні ресурси**

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

## ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	3
1.ЗМІСТ ТЕМ КУРСУ.....	4
2.НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУРСУ.....	8
2.1 Теми, що виносяться на семінарські та практичні заняття.....	8
2.2 Перелік тем для рефератів.....	42
2.3 Перелік питань до заліку.....	45
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	47

## КОНТРОЛІНГ

Методичні вказівки до практичних та семінарських занять для студентів спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства» та 8.03050401 «Економіка підприємства»

Укладач: О.О. Резніченко