

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Контролінг» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки ЗВО СВО «Бакалавр» спеціальності «Менеджмент».

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

**Міждисциплінарні зв'язки:** дисципліни, що передують вивченню даної дисципліни (економіка підприємства, аудит, управлінський облік); дисципліни, вивчення яких спирається на дану дисципліну (менеджмент, маркетинг)

### 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**1.1. Метою викладання навчальної дисципліни** є формування у майбутніх фахівців системних знань з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

**1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни** є:

- оволодіння теоретичними (базовими) знаннями з питань сутності, функції та видів контролінгу, організації управлінського обліку в системі контролінгу;
- опанування методології оперативного і стратегічного контролінгу та контролінгу інвестиційних проектів;
- формування практичних навичок щодо створення служби контролінгу та системи бюджетування, проведення
- діагностики фінансово-господарського стану підприємництва та підтримки прийняття управлінських рішень.

**1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти** має бути сформовані наступні елементи компетентності:

*знання:*

- сутність категорії “контролінг” та її характеристики;
- зміст системи контролінгу;
- сутність та структуру управлінських рішень;
- механізм оперативного та стратегічного контролінгу;
- поняття служби контролінгу;
- основи формування, використання та розвитку центрів відповідальності;
- підконтрольні показники;
- методологію визначення, призначення та сферу використання контролінгу;
- сучасне розуміння сутності стандарт та директ костінгу;
- державні стандарти, норми та нормативи;
- нормативно-правове забезпечення та роль чинного законодавства;
- методичні засади оцінки доцільності і необхідності його використання в Україні;
- роль та функції об'єктів контролінгу;
- шляхи удосконалення системи контролінгу у вітчизняних аграрних підприємствах;
- сутність контролінгу та його роль у функціонуванні ринкової економіки;
- форми та принципи контролінгу;
- механізм контролю;
- форми контролінгу;
- призначення та функції центрів відповідальності;
- зарубіжний досвід контролінгу на підприємстві (організації);
- шляхи вдосконалення контролінгу на виробничому рівні;
- сутність, зміст, структуру, механізм функціонування контролінгу;

*вміння:*

- визначати та аналізувати структуру виробничих ресурсів;
- визначати безбитковий обсяг виробництва;
- аналізувати сучасну фінансову ситуацію підприємства та оцінювати її вплив на стан і розвиток підприємства;
- проводити оцінку сучасного виробничо-технічного потенціалу підприємства, визначати перспективи його розвитку і ефективність його використання;
- розраховувати індекси конкурентоспроможності, фінансової стійкості тощо;
- оцінювати сучасний стан та визначати напрямки вдосконалення нормативно - правової бази;
- проводити економічну діагностику та визначати оцінку стану підприємства та напрями його розвитку;
- проводити аналіз ринків збуту продукції та закупки сировини;
- визначати сучасні тенденції у аграрній сфері;
- визначати умови формування підконтрольних показників;
- визначати напрями практичної діяльності контролінгу на підприємстві;
- визначати рівень виконання норм;
- виявляти та аналізувати резерви підвищення економічної ефективності підприємства,
- розробляти планові заходи щодо подальшого підвищення економічної ефективності підприємства;
- приймати ефективне управлінське рішення.

*способи мислення:*

- формування суджень – форми відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері технологічних процесів;
- пропонування міркувань – низки пов'язаних суджень, спрямованих на те, щоб з'ясувати істинність якої-небудь думки у сфері технологічних процесів, доведення її або заперечення;
- створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень в області технологічних процесів;
- генерування понять – пізнання сутності предметів і явищ у межах системи технологій в їх істотних зв'язках та відносинах, узагальнення їх істотних ознак.

*професійні, світоглядні і громадянські якості:*

- здатність використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем, організувати, реалізувати, презентувати відповідні наукові дослідження;
- ґрунтовні знання класичного та сучасного наукового інструментарію дослідження соціально-економічних явищ та процесів у різних сферах діяльності;
- здатність організувати та проводити дослідження, використовуючи сучасну методологію;
- здатність застосовувати одержані знання з різних предметних сфер спеціальності для формулювання нових теоретичних трактувань і положень, практичних адресних рекомендацій і пропозицій;
- здатність виявляти та розуміти причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами та процесами, ідентифікувати та оцінювати фактори впливу;
- ґрунтовні знання особливостей, інструментарію, новітніх напрямків та здатність формувати ефективну сучасну технологічну систему підприємства.

*морально-етичні цінності:*

- сформувати уявлення про моральні цінності людини;
- здатність висловлювати своє судження про роль і значущість моральних цінностей у житті людини;

- формувати вміння аналізувати мотиви та вчинки людей, моделювати та розв'язувати ситуації, пов'язані з виконанням обов'язків у колективі;
- розвивати почуття відповідальності за свій вибір та наслідки вчинків;
- виховувати самостійність, волю, моральність.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 144 години / 4 кредитів ЄКТС.

## 2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

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

Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напряму 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 підприємства: 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'єму 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.

Мета, область застосування, переваги системи стандарт-кост. Нормативні та бюджетні витрати. Нормативні прямі матеріальні витрати, нормативні прямі трудові витрати, нормативні загально виробничі витрати. Оцінка методів управлінського обліку для вирішення завдань контролінгу.

Особливості та порядок організації обліку витрат і результатів в системі директ-костінг.

Оцінка методів управлінського обліку для вирішення завдань контролінгу.

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

Планування, його цілі, 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 загально виробничих 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 застосування 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 і 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 лівериджу.

Поняття та методика проведення ABC-аналізу матеріальних потоків. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягу замовлень. Аналіз вузьких місць на підприємстві. Функціонально-вартісний аналіз.

## **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.

Критерії оцінки інвестиційних проектів в контролінгу. Традиційні критерії: окупність, рентабельність. Критерії з оцінки 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 ймовірності 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 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 інформацій 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.

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **Основна**

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием : [текст] / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкина и др.; Под ред Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
2. Петренко С.Н. Контроллинг : [учебное пособие] / С.Н. Петренко. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях : [текст] / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.:ил.
4. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій : [текст] / Яковлев Ю.П. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
5. Циглик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях) : [Навчальний посібник] / І.І. Циглик. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
6. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : [Навчальний посібник] / С.Б. Ільїна, Т.С. Журба. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 592 с.
7. Давидович І.Є. Контролінг : [Навчальний посібник] / Давидович І.Є. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 552 с.

#### **Допоміжна**

8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : [текст] // Бізнес. Бухгалтерія. – 1999. – № 28.
9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Доходи»: [текст] // Все про бухгалтерський облік. – 23.04.01 р. № 37.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : [текст] // Бізнес. Бухгалтерія. – 2000. – № 67.
11. Бланк А.И. Фінансовий менеджмент : [Навчальний посібник] / А.И. Бланк. – К.: НІКА, 2000 р.
12. Гулін Д.В. Система контролінгу на промисловому підприємстві : [текст] / Д.В. Гулін, О.Л. Максименко // Маркетинг в Україні. – 2000. – №4.
13. Гуляева П.М., Верещагін В.В. Моделі і методи розрахунків в інвестиційному контролінгу на, торговельних підприємствах : [текст] / П.М. Гуляева, В.В. Верещагін // Регіональні перспективи – 2000. – № 2-3. – С. 39-42.
14. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе : [текст] / А.М. Карминский. – М.: «Финансы и статистика», 2003.

15. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент : [текст] / Г.Г. Кірейцев. – К.: ЦУЛ, 2002.
16. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: Система «директ-костинг»; Теория и практика : [текст] / С.А. Николаева. – М.: – Финансы и статистика, 1993.
17. Николаева О., Шишкова Т., Управленческий учет : [текст] / О. Николаева, Т. Шишкова. – М., 1997.
18. Огійчук М.Ф. Бухгалтерський облік на сільськогосподарських підприємствах : [текст] / М.Ф. Огійчук. – К.: Наукова думка, 2001.
19. Ореховский П.А. Контроллинг : [Учебное пособие] / П.А. Ореховский // Международная академия Современного Знания. – Обнинск: МАСЗ, 2000.

### **Інформаційні ресурси**

1. Журнал «Контроллинг».
2. Журнал «Контроллинг в России».