

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

КОНТРОЛІНГ

Методичні вказівки
до організації та планування самостійної роботи для здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)

Електронний ресурс

Рецензенти:

Т. І. Дем'яненко – канд. екон. наук, доцент, доцент ЗВО кафедри економіки та менеджменту Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Ю. В. Романуша – канд. екон. наук, доцент, доцент ЗВО кафедри економіки підприємств та менеджменту Бахмутського навчально-наукового професійно-педагогічного інституту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 10 від 21 травня 2025 року)*

К 65 Контролінг : методичні вказівки до організації та планування самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування») [Електронний ресурс] / уклад. Ю. Е. Дуднєва, М. О. Васильєва. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 24 с.)

У методичну розробку вміщено робочу програму з дисципліни «Контролінг», перелік запитань, тести для самоперевірки знань, індивідуальні розрахункові завдання до самостійного виконання з рекомендаціями до їхнього розв'язання. Наведено список рекомендованої літератури.

Видання призначене здобувачам вищої освіти ОС «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 65.012.32(075.5)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Дуднєва Ю. Е., Васильєва М. О., уклад., 2025

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
Програма курсу	6
Модуль 1. Теоретичні основи дисципліни «Контролінг». Управлінський облік, планування та бюджетування в системі контролінгу	6
Модуль 2. Формування системи контролінгу на підприємстві. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	8
Тести для самоперевірки знань	10
Питання для підсумкового контролю	16
Індивідуальне розрахункове завдання № 1	17
Індивідуальне розрахункове завдання № 2	19
Рекомендована література	21
Додаток 1	22
Додаток 2	23

ВСТУП

Сучасне управління підприємствами неможливе без ефективної системи контролю та аналітики, що дозволяє своєчасно виявляти ризики, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток організації. Одним із ключових інструментів, що забезпечує таку функціональність, є контролінг – інтегрована система планування, моніторингу, аналізу та координації діяльності підприємства.

Основною метою вивчення дисципліни «Контролінг» є формування у майбутніх менеджерів системних знань з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Предметом вивчення «Контролінгу» є процес оперативного та стратегічного управління підприємством як системи, спрямованої на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень з оптимізації виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства.

Заплановані результати навчання:

- Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень (розуміння особливостей оперативного та стратегічного контролінгу в діяльності підприємства; розуміння особливостей різних методів прийняття управлінських рішень; знання про фактори, які впливають на рівень основних економічних показників діяльності підприємства).

- Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації (розуміння структури внутрішнього середовища організації з точки зору впливу на досягнення цілей діяльності організації; уміння виявляти особливості діяльності менеджерів різних функціональних підсистем організації з точки зору забезпечення розвитку підприємства).

- Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень (розуміння основних джерел отримання інформації щодо факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації; розуміння базових підходів до діагностики стану підприємства; уміння розраховувати основні показники оперативного контролінгу).

- Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації (розуміння причин кризової економічної ситуації на підприємстві на підставі аналізу відповідної зовнішньої та внутрішньої інформації; здатність виявляти причини конфліктів посадових осіб та підрозділів підприємства з точки зору розподілу повноважень та ресурсів).

- Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним (здатність враховувати когнітивні помилки сприйняття інформації при підготовці управлінських рішень; розуміння необхідності розвитку власних професійних компетентностей для підтримки конкурентоспроможності на ринку праці).

Вивчення дисципліни «Контролінг» передбачає засвоєння навчального матеріалу у вільний від занять час у формі самостійної роботи, призначеної

формувати практичні навички роботи здобувачів вищої освіти із спеціальною літературою, орієнтувати їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань та глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем функціонування організацій різного типу для підвищення якості професійної управлінської підготовки здобувачів освіти. Виконання завдань із самостійної та індивідуальної роботи є обов'язковим для здобувача.

Методичні вказівки до організації та планування самостійної роботи з дисципліни «Контролінг» призначені для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності D3 «Менеджмент» і мають на меті формування у здобувачів системного розуміння концепції контролінгу, його ролі в управлінні підприємством, а також розвиток практичних навичок з аналітичної оцінки фінансово-економічного стану організації.

Основними завданнями самостійної роботи здобувачів вищої освіти у межах цієї дисципліни є:

- засвоєння теоретичних основ контролінгу – вивчення основних концепцій, методів та інструментів;
- розвиток аналітичного мислення – аналіз фінансово-економічних показників та оцінка ефективності управлінських рішень;
- практичне застосування знань – виконання завдань із моделювання управлінських рішень на основі методів контролінгу;
- підготовка до професійної діяльності – формування навичок розробки та впровадження системи контролінгу на підприємстві.

Методичні вказівки містять теоретичні положення, рекомендації щодо виконання самостійної роботи, а також практичні завдання, що дозволяють здобувачам вищої освіти закріпити отримані знання та застосувати їх на практиці.

Фінальною формою самостійної роботи є підготовка до підсумкового контролю. Вона базується на систематичному вивченні лекційного матеріалу, питань, які розглядаються на індивідуальних заняттях, а також проблемних питань, досліджених самостійно та вмінні логічно викладати їх сутність.

ПРОГРАМА КУРСУ

Вступ.

Предмет, структура та зміст дисципліни «Контролінг». Мета вивчення дисципліни, зв'язок з іншими дисциплінами.

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ». УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК, ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

Після вивчення 1 Модулю здобувачі вищої освіти повинні знати:

- зміст контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві;
- роль стратегічного та оперативного контролінгу в управлінні розвитком підприємств в конкурентному середовищі;
- сутність витрат та їх класифікацію за різними ознаками;
- сутність центрів відповідальності та їх класифікацію;
- моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій;
- завдання управлінського обліку на підприємстві;
- характеристики основних методів управлінського обліку;
- систему бюджетів підприємства, їх взаємозв'язок та сферу застосування;
- показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.

Тема 1. КОНТРОЛІНГ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ, ВИДИ ТА 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.

Основні поняття: контролінг, концепції контролінгу, функції і мета контролінгу, стратегічний і оперативний контролінг, аналіз у стратегічному контролінгу, моніторинг.

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 дальності: постійні, змінні, змішані. Ступень 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.

Основні поняття: витрати, прибуток, виручка, інвестиції, центри відповідальності, надзвичайні і релевантні витрати, аналіз балансу, ліквідність.

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 управлінського обліку для вирішення завдань контролінгу.

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

Оцінка методів управлінського обліку для вирішення завдань контролінгу.

Основні поняття: облік, управлінський облік, собівартість, фактична собівартість, нормативна собівартість, контролінг, фінансовий, індексний, статистичний, систематичний облік, економічний аналіз.

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 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.

Основні поняття: оперативний контролінг, бюджет, поточне планування, перспективне планування, державний бюджет, гнучкий бюджет, бюджет «з нуля», фіксований бюджет.

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 леверіджу.

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

Основні поняття: відхилення, операційних леверідж, маржинальний прибуток, аналіз відхилень, економічний аналіз, метод оперативного контролінгу, виробничо-фінансовий леверідж.

МОДУЛЬ 2. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Після вивчення 2 Модулю здобувачі вищої освіти повинні знати:

- методи стратегічної та оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємства;
- критерії оцінки інвестиційних проєктів в контролінгу;
- структуру служби контролінгу та її місце в організаційній структурі управління підприємством;
- місце контролінгу в системі прийняття управлінських рішень.

Тема 6. ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Джерела 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 загроз. Діагностика за слабкими сигналами.

Методи оперативної діагностики. Аналіз інформаційних потоків. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.

Основні поняття: фінансово-господарський стан, експертна діагностика, стратегічна діагностика, оперативна діагностика, метод аналогій, ризик, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв.

Тема 7. КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Поняття про контролінг інвестиційних проектів на підприємстві. Місце контролінгу інвестиційних проектів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності підприємства. Мета, завдання, принципи, види та функції контролінгу інвестиційних проектів.

Критерії оцінки інвестиційних проектів в 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.

Основні поняття: контролінг, інвестиційні проекти, інвестиції, інвестиційна діяльність, стратегічні і тактичні інвестиційні проекти, окупність капіталовкладень.

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 варіантів 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 розробки нормативів. Методи збору та обробки даних службою контролінгу.

Основні питання: структура контролінгу, служба контролінгу, корпорація, інформаційний потік, фінансово-економічна служба, аналітична робота.

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 виробництва. Критерії прийняття управлінських рішень «виробляти чи купувати». Критерії прийняття управлінських рішень при ціноутворенні. Критерії прийняття управлінських рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

Основні поняття: управлінське рішення, запрограмовані і незапрограмовані рішення, витрати на збереження запасів, завантаженість потужностей, собівартість, ціна.

ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ:

З наведених нижче відповідей виберіть правильну:

1 До прямих належить витрати, які:

- а) здійснюються регулярно
- б) є постійними
- в) безпосередньо відносяться на окремі види виробів
- г) не залежать від номенклатури продукції
- д) обчислюються за встановленими нормами

2. До непрямих належать витрати, які:

- а) здійснюються періодично
- б) змінюються у часі
- в) залежать від номенклатури продукції
- г) не відносяться безпосередньо на окремі види виробів у багатопродуктовому виробництві
- д) обчислюються на основі їх динаміки за минулі періоди

3. Зі зменшенням обсягу виробництва частка постійних витрат у загальній їх сумі:

- а) зменшується
- б) збільшується
- в) залишається незмінною
- г) змінюється залежно від конкретних умов
- д) спочатку зменшується, а згодом зростає

4. Змінні витрати – це витрати, величина яких:

- а) змінюється на одиницю продукції внаслідок НТП
- б) залежить від продуктивності праці
- в) нестабільна у часі
- г) залежить від обсягу виробництва
- д) залежить від номенклатури продукції, що виготовляється

5. До постійних належать витрати, величина яких:

- а) однакова для різних видів продукції
- б) не залежить від обсягу продукції в межах даної виробничої потужності
- в) постійна на одиницю продукції
- г) має незмінні норми на тривалий час
- д) постійно зростає

6. Сукупні річні витрати підприємства на виготовлення та реалізацію продукції в минулому році становили 1000 тис. грн., у поточному – 1150 тис. грн. Обсяг виробництва за цей період зріс на 20%. Норми і ціни не змінювалися. Постійні витрати у собівартості продукції становлять (тис. грн.):

- а) 200
- б) 250
- в) 150
- г) 750
- д) 50

7. Зі збільшенням обсягу виробництва в межах даної виробничої потужності собівартість продукції:

- а) зростає
- б) знижується
- в) залишається незмінною
- г) спочатку знижується, а згодом зростає
- д) спочатку зростає, а потім знижується

8. Управлінський облік відрізняється від фінансового обліку:

- а) деталізацією інформації
- б) відкритістю даних
- в) спрямованістю у часі
- г) усіма наведеними характеристиками

9. Фінансовий та управлінський облік:

- а) використовують інформацію винятково про минулі події
- б) мають однакову мету
- в) використовують одну інформаційну систему
- г) мають вестися всіма бухгалтерами

10. Порядок ведення управлінського обліку:

- а) регламентується Міністерством фінансів
- б) визначається Міжнародною федерацією бухгалтерів

- в) описано у податковому законодавстві
- г) встановлюється керівництвом підприємства

11. Маржинальний прибуток – це:

- а) виручка (дохід) від продажу продукції
- б) різниця між виручкою і змінними витратами
- в) різниця між виручкою і постійними витратами
- г) різниця між виручкою і загальними (сукупними) витратами
- д) сума заробітної плати та операційного прибутку

12. Коефіцієнт маржинального прибутку обчислюється як відношення останнього до:

- а) операційного прибутку
- б) загальних (сукупних) витрат
- в) змінних витрат
- г) виручки від продажу продукції (доходу)
- д) постійних витрат

13. У точці беззбитковості маржинальний прибуток дорівнює:

- а) виручці від продажу продукції (доходу)
- б) операційному прибутку
- в) постійним витратам
- г) нулю
- д) змінним витратам

14. За зміни обсягу виробництва і продажу операційний прибуток змінюється:

- а) на величину маржинального прибутку
- б) пропорційно зміні обсягу продажу
- в) на величину змінних витрат
- г) на величину відносного зменшення постійних витрат
- д) на величину зміни загальних витрат

15. У поточному періоді підприємство виробляє і продає продукції на 400 000 грн. за змінних витрат у сумі 240 000. У наступному періоді передбачається збільшити обсяг виробництва і продажу продукції на 100 000 грн. Завдяки цьому приріст прибутку становитиме:

- а) 100 000
- б) 50 000
- в) 20 000
- г) 30 000
- д) 40 000

16. Операційний леверідж (операційна залежність) визначається відношенням:

- а) постійних витрат до обсягу продажу (доходу)
- б) змінних витрат до постійних
- в) маржинального прибутку до операційного прибутку

- г) маржинального прибутку до обсягу продажу
- д) операційного прибутку до маржинального прибутку

17. У разі збільшення частки постійних витрат у загальній їх сумі операційний леверідж:

- а) не змінюється
- б) зростає
- в) зменшується
- г) зростає у разі збільшення частки готівкових постійних витрат
- д) зменшується у разі збільшення частки готівкових постійних витрат

18. Підприємство виготовляє і продає продукції на суму 200 000 грн., його загальні витрати становлять 150 000 грн., у тому числі постійні – 50 000 грн. Коефіцієнт безпеки операційної діяльності становить:

- а) 1,0
- б) 0,25
- в) 0,75
- г) 0,5
- д) 0,3

19. Для стимулювання продажу продукції підприємство переводить оплату агентів зі збуту з погодинної (окладної) системи на комісійну (у відсотках до обсягу продажу). Внаслідок цього точка беззбитковості:

- а) зросте
- б) не зміниться
- в) знизиться
- г) не можна точно сказати
- д) може змінитися залежно від низки інших факторів

20. У поточному році підприємство одержало 600 000 грн. операційного прибутку. В наступному році передбачається збільшити обсяг виробництва і продажу продукції на 25%. За операційного леверіджу 2,0 прибуток в плановому році становитиме:

- а) 900 000
- б) 750 000
- в) 1 200 000
- г) 720 000
- д) 800 000

21. Місцем виникнення витрат не може бути:

- а) законсервований об'єкт, який не експлуатується
- б) робочі місця управлінського персоналу
- в) підприємство в цілому
- г) цехи допоміжного та обслуговуючого виробництва
- д) поліклініка, що знаходиться на балансі підприємства

22. Організація управління витратами за центрами відповідальності:

- а) доцільна на підприємствах, які мають відокремлені підрозділи, філії та дочірні підприємства
- б) доцільна на будь-якому підприємстві
- в) дає можливість формувати механізм самоконтролю працівників підприємства
- г) правильними є всі попередні відповіді
- д) правильними є відповіді а), в)

23. Функціональні центри відповідальності – це:

- а) декілька місць витрат, очолювані однією особою
- б) місце витрат, яке контролюється функціональним управлінцем згідно з його повноваженнями
- в) це місце витрат, яке контролюється управлінською особою лише у визначений проміжок часу, під час здійснення операції
- г) правильними є відповіді а), б)
- д) правильними є відповіді б), в).

24. Показник витрат є показником відповідальності для центру:

- а) інвестицій
- б) витрат
- в) прибутку
- г) правильними є всі попередні відповіді
- д) правильними є відповіді а), б)

25. Організація центрів відповідальності на підприємстві:

- а) здійснюється на підставі відповідних нормативних актів
- б) здійснюється на підставі Закону України «Про бухгалтерський облік»
- в) не регламентується нормативними актами
- г) залежить від організаційної структури підприємства
- д) правильними є відповіді в), г)

26. Для обчислення гнучкого кошторису необхідно знати поділ витрат підрозділу на:

- а) прямі та непрямі
- б) регульовані та нерегульовані
- в) змінні та постійні
- г) правильними є відповіді а), в)
- д) правильними є відповіді б), в)

27. Оптимальною партією поставок матеріалів, які регулярно витрачаються у виробництві, є така, що потребує:

- а) мінімальних витрат на придбання і зберігання
- б) мінімальної складської площі
- в) мінімальної кількості транспортних засобів
- г) мінімальних витрат на придбання

д) мінімальних витрат на зберігання

28. Оцінювання вибуття із запасів оригінальних матеріалів здійснюється за методом:

- а) «перший – перший» (FIFO)
- б) «останній – перший» (LIFO)
- в) середньозваженої собівартості
- г) нормативних витрат
- д) ідентифікованої собівартості

29. Адаптація устаткування до зміни обсягу виробництва здійснюється для:

- а) збільшення обсягу виробництва
- б) підвищення продуктивності праці
- в) мінімізація експлуатаційних витрат
- г) збільшення завантаження устаткування
- д) скорочення простоїв устаткування

30. У разі обмеженої кількості машино-годин слід виробляти продукцію, яка:

- а) має найбільший маржинальний дохід на одиницю
- б) має найбільший коефіцієнт маржинального доходу
- в) потребує меншої кількості машино-годин
- г) забезпечує найбільший маржинальний дохід на 1 машино-годину

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

- а) зросте на 14 000 грн.
- б) зменшиться на 7 000 грн.
- в) зросте на 18 000 грн.
- г) зменшиться на 14 000 грн.

32. Виробнича собівартість деталей, які виготовляє підприємство «Ласт», становить 9,4 грн. (зокрема 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

33. Підприємство використовує спеціальний папір для виробництва основної продукції. Папір купують в упаковці, яка містить 100 аркушів та має вартість 200 грн. Витрати на одне замовлення становлять 30 грн., а річні витрати на зберігання однієї упаковки дорівнюють 3 грн. Підприємство використовує 2 600 упаковок

щорічно, а час виконання замовлення становить 1 тиждень. Економічний розмір замовлення дорівнює, упаковок:

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

ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві. Чинники виникнення контролінгу.
 2. Основна мета контролінгу. Функції контролінгу.
 3. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу.
 4. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу, місце їх виникнення.
 5. Класифікація витрат залежно від зміни обсягу діяльності. Графіки залежності витрат на весь обсяг виробництва та на одиницю продукції від зміни обсягу діяльності.
 6. Класифікація витрат відносно способу віднесення витрат до об'єкту калькулювання.
 7. Класифікація витрат за ступенем можливості регулювання.
 8. Собівартість продукції, її види.
 9. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація.
 10. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій.
 11. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу.
- Завдання управлінського обліку.
12. Система стандарт-кост.
 13. Система директ-кост.
 14. Поняття про бюджет. Цілі складання бюджетів.
 15. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.
 16. Поточні бюджети, їх види.
 17. Гнучкі та фіксовані бюджети, сфера їх використання.
 18. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску.
 19. Модель «витрати-обсяг-прибуток», аналіз беззбитковості.
 20. Маржинальний прибуток. Ефект операційного левериджу.
 21. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягу замовлень.
 22. Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
 23. Методи стратегічної діагностики в контролінгу. Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики.
 24. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства для цілей контролінгу.
 25. Діагностика за слабкими сигналами в системі контролінгу.
 26. Аналіз інформаційних потоків в системі контролінгу.

27. Критерії оцінки інвестиційних проектів в контролінгу: традиційні критерії, критерії з дисконтуванням грошових потоків, критерії оцінки в умовах невизначеності.

28. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.

29. Структура служби контролінгу на підприємстві. Функції співробітників та керівника служби контролінгу.

30. Механізм впровадження системи контролінгу в структуру управління підприємством.

31. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навикишньому середовищі.

32. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.

33. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.

34. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою виробництва.

35. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень «виробляти чи купувати».

36. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень при ціноутворенні.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ РОЗРАХУНКОВЕ ЗАВДАННЯ № 1

Витрати на обслуговування та утримання устаткування залежать від часу його роботи.

Далі наведено інформацію про час роботи устаткування та витрати на його утримання їх за минулі дванадцять тижнів.

Тиждень	Машино-години	Витрати на обслуговування, грн.
1	102	17 850
2	132	18 165
3	93	15 060
4	108	13 755
5	90	11 550
6	144	21 840
7	117	17 700
8	69	10 650
9	123	19 740
10	141	15 480
11	102	11 280
12	72	14 445

Необхідно:

1. Визначити функцію витрат на утримання та обслуговування устаткування трьома методами: вищої – нижчої точки; візуального пристосування; найменших квадратів.

2. Упродовж наступного тижня устаткування працюватиме XI годин (вихідні дані наведені у таблиці Д1). Слід передбачити витрати на утримання та

обслуговування устаткування, скориставшись функціями витрат, визначеними різними методами.

Вихідні дані необхідно скоректувати на коефіцієнти K1 (для фактору витрат) та K2 (для витрат). Вихідні дані наведені у таблиці Д1.

Методичні вказівки до розв'язання:

Метод вищої – нижчої точки – це метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівня діяльності. Для розрахунку використовують таблицю 1.

Таблиця 1

Розрахунки для визначення функції витрат методом вищої – нижчої точки

Результат спостережень	Фактор витрат, машино-годин	Витрати на обслуговування, грн.
Найвище значення фактора витрат		
Найменше значення фактора витрат		
Різниця		

Метод візуального пристосування – графічний підхід до визначення функції витрат, за якого аналітик візуально проводить пряму лінію, беручи до уваги всі точки витрат.

Метод найменших квадратів – статистичний метод, що дає можливість розрахувати елементи функції витрат a і b таким чином, що сума квадратів відстаней від всіх крапок сукупності до лінії регресії, буде найменшою.

Для визначення функції витрат методом найменших квадратів необхідно вирішити систему рівнянь:

$$\begin{cases} \sum Y = na + b \sum X \\ \sum XY = a \sum X + b \sum X^2 \end{cases}$$

де X - незалежна величина (рівень спостережуваної діяльності);

Y - залежна змінювана величина (загальні або змішані витрати);

a - загальні постійні витрати;

b - ставка витрат, що змінюються, на одиницю діяльності;

n - кількість спостережень.

Наведену систему рівнянь розв'язують у такій послідовності:

1. Розраховують $\sum Y$, $\sum X$, $\sum XY$, $\sum X^2$, n .
2. Здійснюють підставлення розрахованих величин у рівняння.
3. Розв'язують систему рівнянь для ставки змінних витрат (b).
4. Розв'язують одне з рівнянь для визначення загальної суми постійних витрат (a).

Результати першого етапу розрахунків узагальнюють у таблицю 2:

Таблиця 2

Розрахунки для визначення функції витрат методом найменших квадратів

Машино-години (X)	Витрати на обслуговування (Y)	X^2	XY
.....			
ΣX	ΣY	ΣX^2	ΣXY

У висновках необхідно навести формули функції витрат, визначені різними методами, та описати переваги та недоліки кожного з застосованих методів.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ РОЗРАХУНКОВЕ ЗАВДАННЯ № 2

Навчальна ситуація.

Сонячним весняним ранком Ви розпочали свою діяльність в компанії «Сальто», яка швидко розвивається та зростає. Першим дорученням Вам було завершити аналіз одного з продуктів компанії для засідання Ради директорів, яка відбудеться сьогодні. Після завершення аналізу Ви поклали свій «паркер» і з задоволенням потягнулися. На своє нещастя при цьому Ви зачепили чашку з кавою, яка впала на папери з розрахунками. Внаслідок цього значна частина Ваших записів була знищена. Залишилися лише такі дані:

Звіт про фінансові результати компанії «Сальто» за січень

Стаття	Разом, грн..	На одиницю, грн.	Відсоток
Обсяг продажу (? шт.)	?	?	100%
Змінні витрати	?	?	?
Маржинальний дохід	?	?	?
Постійні витрати	?		
Прибуток	?		

Точка беззбитковості в:

– натуральних одиницях – ?

– грошових одиницях – $TБ$ (вихідні дані наведені у таблиці Д2).

Коефіцієнт запасу міцності – $KЗМ$ (вихідні дані наведені у таблиці Д2).

Фактор операційного важеля – ?

На довершення вийшов з ладу Ваш комп'ютер, але Ви пам'ятаєте, що у лютому планувалось збільшити продаж на $X\%$ порівняно з січнем. Крім того, Ви згадали, що прибуток у січні дорівнював $ПР$ (вихідні дані наведені у таблиці Д2).

Розрахунки базувалися на фактичних результатах діяльності за січень. Бюджетний звіт про прибуток для цього продукту за лютий має такий вигляд:

Звіт про фінансові результати компанії «Сальто» за лютий

Стаття	Разом, грн..	На одиницю, грн.	Відсоток
Обсяг продажу (V шт., вихідні дані наведені у таблиці Д2)	?	?	100%
Змінні витрати	?	?	?
Маржинальний дохід	?	?	?
Постійні витрати	?		
Прибуток	40 500		

Загальні постійні витрати, ціна на одиницю та змінні витрати на одиницю плануються к лютому на рівні січня.

Завдання: відновити дані для аналізу до початку Ради директорів.

Методичні вказівки до розв'язання:

$$\text{Коефіцієнт запасу міцності (КЗМ)} = \frac{\text{Обсяг продажу} - \text{Точка беззбитковості (ТБ)}}{\text{Обсяг продажу}}$$

$$\text{Обсяг продажу} = \text{Змінні витрати} + \text{Постійні витрати} + \text{Операційний прибуток}$$

$$\text{Точка беззбитковості в грошових одиницях} = \text{Змінні витрати} + \text{Постійні витрати}$$

$$\text{Точка беззбитковості в натуральних одиницях} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати на одиницю}}$$

$$\text{Фактор операційного важеля} = \frac{\text{Маржинальний дохід}}{\text{Прибуток}}$$

$$\text{Маржинальний дохід} = \text{Обсяг продажу} - \text{Змінні витрати}$$

$$\text{Маржинальний дохід} = \text{Постійні витрати} + \text{Прибуток}$$

Після розрахунку відповідних показників, необхідно заповнити Звіт про фінансові результати компанії «Сальто» за січень та Звіт про фінансові результати компанії «Сальто» за лютий.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Брадул О.М., Шепелюк В.А. Управлінський облік. 2017. 352 с.
2. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник. 2018. 400 с.
3. Давидович І.Е. Контролінг. 2019. 552 с.
4. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. 135 с.
5. Кайлюк Є.М. Контролінг: навч. посібник. 223 с.
6. Калайтан Т.В. Контролінг : навч. посібн. 2012. 252 с.
7. Контролінг: навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, В.В. Лавриненко, О.Г. Дерев'яненко, Л.М. Приходько. 2008. 264 с.
8. Лозовицький Д.С. Контролінг : навч. посібн. 2012. 240 с.
9. Маркіна І. А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів : навч. посібн. 2019. 304 с.
10. Птащенко Л.О, Сержанов В.В. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. 2021. 344 с.
11. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: 2014. 370 с.
12. Радецька Л.П. Управлінський облік : навч. посібн. / Л.П.Радецька, Л.В.Овод. 2012. 352 с.
13. Фаріон І.Д., Писаренко Т.М. Управлінський облік : навч. 2017. 792 с.
14. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник. 2015. 136 с.
15. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. 2013. 318 с.

Додаток 1

Таблиця Д1

Вихідні дані для індивідуального розрахункового завдання № 1

Варіант	K1	K2	X1
1	1,1	1,5	120
2	1,2	1,0	90
3	1,3	1,4	195
4	1,4	1,0	210
5	1,5	1,2	146
6	1,6	1,0	210
7	1,7	1,1	280
8	1,8	1,9	195
9	1,9	2,1	158
10	0,9	2,2	110
11	0,8	2,3	115
12	2,2	1,0	219
13	0,5	5,5	80
14	2,4	2,1	250
15	2,5	2,1	190
16	1,1	2,0	160
17	0,8	1,0	90
18	0,8	1,5	100
19	2,9	1,5	450
20	3,0	1,0	280
21	3,1	1,4	370
22	3,2	1,0	280
23	0,8	2,2	115
24	3,4	1,0	305
25	3,5	0,9	300
26	2,6	0,9	195
27	3,7	2,1	270
28	0,8	2,2	110
29	1,5	2,3	175
30	4,0	1,5	570
31	4,1	1,9	550
32	1,0	1,5	145
33	1,3	1,7	190
34	1,4	1,2	115
35	0,9	1,9	130
36	4,6	1,0	505
37	2,7	0,8	390
38	1,8	2,2	260
39	4,9	4,0	615
40	5,0	0,7	700

Додаток 2

Таблиця Д2

Вихідні дані для індивідуального розрахункового завдання № 2

Варіант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг продажу в лютому, V , шт.	33 000	32 000	33 500	34 000	34 500	35 000	35 500	36 000	36 500	37 000
Приріст обсягу продаж в лютому, X , %	10	10	15	15	20	10	10	15	15	2
Коефіцієнт запасу міцності, $KЗМ$	0,20	0,30	0,25	0,2	0,3	0,25	0,2	0,3	0,25	0,2
Точка беззбитковості, $ТБ$, грн.	180 000	170 000	175 000	180 000	170 000	172 000	174 000	176 000	180 000	177 000
Прибуток за січень, $П$, грн	27 000	26 000	28 000	26 500	24 800	26 200	25 500	27 200	27 000	26 800

Варіант	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Обсяг продажу в лютому, V , шт.	37 500	38 000	38 500	39 000	39 500	40 000	40 500	41 000	41 500	42 000
Приріст обсягу продаж в лютому, X , %	10	12	18	20	10	20	20	15	10	20
Коефіцієнт запасу міцності, $KЗМ$	0,20	0,21	0,22	0,2	0,3	0,25	0,2	0,3	0,25	0,2
Точка беззбитковості, $ТБ$, грн.	150 000	155 000	160 000	165 000	168 000	167 000	171 000	173 000	176 000	177 000
Прибуток за січень, $П$, грн	30 000	29 800	29 700	26 500	32 300	33 000	30 000	30 500	30 400	30 000

Варіант	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Обсяг продажу в лютому, V , шт.	40 000	45 000	42 000	47 000	41 500	44 200	40 500	41 600	47 200	48 300
Приріст обсягу продаж в лютому, X , %	10	10	15	15	20	20	20	15	10	20
Коефіцієнт запасу міцності, $KЗМ$	0,20	0,21	0,22	0,2	0,3	0,25	0,2	0,3	0,25	0,2
Точка беззбитковості, $ТБ$, грн.	180 000	170 000	175 000	180 000	170 000	172 000	174 000	176 000	180 000	177 000
Прибуток за січень, $П$, грн	30 400	29 850	29 500	30 200	31 300	32 800	31 900	32 250	31 200	31 250

Варіант	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Обсяг продажу в лютому, V , шт.	33 000	32 000	33 500	34 000	34 500	35 000	35 500	36 000	36 500	37 000
Приріст обсягу продаж в лютому, X , %	11	12	13	15	25	25	22	20	18	21
Коефіцієнт запасу міцності, $KЗМ$	0,20	0,30	0,25	0,2	0,3	0,25	0,2	0,3	0,25	0,2
Точка беззбитковості, $ТБ$, грн.	180 000	170 000	175 000	180 000	170 000	172 000	174 000	176 000	180 000	177 000
Прибуток за січень, $П$, грн	27 000	26 000	28 000	26 500	24 800	26 200	25 500	27 200	27 000	26 800

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Дуднєва Юлія Ернстівна
Васильєва Марія Олександрівна

КОНТРОЛІНГ

Методичні вказівки
до організації та планування самостійної роботи для здобувачів вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)

В авторській редакції

Підписано до розміщення 21.05.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,50. Обсяг 0,727 Мб. Зам. № 390/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна