

ЗМІСТ

1. Загальна частина	4
1.1. Місце і роль дисципліни «Контролінг»	4
1.2. Програма дисципліни «Контролінг»	7
1.3. Рекомендована література	10
2. Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання індивідуального завдання	11
2.1. Організація самостійної роботи студентів	11
2.2. Повчання по вивченню тем з дисципліни	11
Тема 1. Концепція контролінгу. Управлінський облік як основа контролінгу.	11
Тема 2. Класифікація об'єктів контролінгу.	13
Тема 3. Розробка бюджетів як інструмент оперативного контролінгу.	15
Тема 4. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових.	17
Тема 5. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві.	18
Тема 6. Методологічний потенціал контролінгу.	20
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в контролінгу.	21
Тема 8. Система економічних розрахунків, яка використовується у контролінгу інвестиційних проектів.	23
2.3. Вимоги до написання та оформлення міжсесійної контрольної роботи	26
2.4. Варіанти завдань для міжсесійної контрольної роботи	28
2.5. Теми доповідей для студентів денної форми навчання	38
2.6. Приклади розв'язування типових задач з дисципліни «Контролінг»	39
3. Організація контролю знань і вмінь	46

1. Загальна частина

1.1. Місце і роль дисципліни «Контролінг»

Дисципліна «Контролінг» належить до циклу професійної та практичної підготовки освітньої програми рівня вищої освіти бакалавр для підготовки студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою вивчення дисципліни «Контролінг» є формування у студентів достатнього об'єму знань і умінь в області контролінгу, як функціонально відособленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті, що забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

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

Дисципліна «Контролінг» базується на знаннях, отриманих після засвоєння дисциплін: «Облік і аудит», «Менеджмент», «Маркетинг», «Економіка і фінанси підприємства» тощо та створює базу, необхідну для подальшого використання набутих знань під час дипломного проектування, та здійснюється під час аудиторних занять і самостійної роботи студентів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні здобути такі:

знання: сутності стратегічного і оперативного контролінгу на підприємстві; об'єктів контролінгу для ефективного управління ними; концепції управлінського обліку як основи контролінгу; процесу бюджетування на підприємстві для обґрунтування майбутніх шляхів його розвитку; основ контролінгу інвестиційних проектів; аналітичного та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; організаційно-методичних основ впровадження контролінгу на підприємстві;

вміння: визначати орієнтацію, цілі та головні завдання стратегічного контролінгу; визначати мету та завдання оперативного контролінгу; користуватися інструментами стратегічного та оперативного контролінгу; визначати витрати і центри відповідальності відповідно до класифікаційних груп; встановлювати види витрат для калькуляції і визначення фінансових результатів, для прийняття управлінських рішень та для контролю і регулювання; використовувати методи обліку та калькулювання витрат; застосовувати сучасні методи обліку та калькулювання за прямими витратами та за видами діяльності; вибирати методи і бази розподілу накладних витрат; створювати систему бюджетів

на підприємстві; розробляти і аналізувати гнучкі бюджети; організовувати бюджетний контроль і управління на підприємстві; виявляти критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу і їх застосовувати; вибирати пріоритетні інвестиційні проекти; збирати та обробляти первинну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень; визначати критерії прийняття управлінських рішень в контролінгу; приймати рішення на основі релевантності інформації; використовувати аналіз «витрати-обсяг-прибуток»; визначати умови впровадження системи контролінгу на підприємстві; враховувати вимоги щодо впровадження системи контролінгу; створювати службу контролінгу на підприємстві, визначати її функції;

компетентності комунікації: визначати взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління; запобігати настанню ринкових та фінансових ризиків на підприємстві; забезпечувати структурні зв'язки підрозділів основного і допоміжного виробництва; обґрунтувати доцільність та забезпечити ефективність взаємовідносин із зовнішніми організаціями ринкової інфраструктури; визначати можливість організації центрів відповідальності на підприємстві; забезпечувати здійснення методів управлінського обліку у підрозділах підприємства; налагодити роботу центрів відповідальності на підприємстві; формувати показники внутрішньої звітності як основи комунікаційних зв'язків управлінського обліку; визначати цільове коло ділових партнерів та формування ефективних партнерських зв'язків; узгоджувати бюджети структурних підрозділів підприємства; розподіляти відповідальність за функціонування окремих підрозділів і ступінь впливу на кінцеві результати; визначати персональну відповідальність за досягнення цілей інвестиційного проекту; проводити перевірочні інвестиційні розрахунки для контролю дій учасників проекту; організувати інформаційне забезпечення прийняття рішень щодо доцільності ділової співпраці; виявляти взаємозв'язки і взаємозалежності основних ринкових елементів для конкретних умов підприємства; забезпечувати встановлення ефективних контактів із потенційними діловими партнерами шляхом підготовки пакетів необхідних документів;

компетентності автономності і відповідальності: забезпечувати об'єктивну оцінку власного освітньо-професійного потенціалу в системі контролінгу; ініціювати організацію процесу відтворення ефективного людського потенціалу в системі контролінгу; визначати проблемні питання щодо створення центрів відповідальності в конкретних умовах; визначати вимоги до осіб, що відповідають за роботу дільниці, відділу; реалізовувати заходи щодо підвищення економічної, соціальної та екологічної ефективності підприємства; обґрунтувати реалізацію системи обліку та калькулювання на конкретному підприємстві; впроваджувати сучасні

методи обліку на підприємстві; організовувати моніторинг впливу результатів діяльності на фінансову рівновагу підприємства; визначити стан підприємства на ринку; кількісно обґрунтовувати плани, передбачати витрати, пов'язані з їх виконанням; оцінювати ефективності проекту з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовищ та наявних відхилень; передбачати реакцію прибутку на зміну параметрів діяльності підприємства; визначати стратегію ціноутворення за результатами аналізу «витрати-обсяг-прибуток»; відстежувати та використовувати новітні науково-технічні досягнення в контролінгу; виявляти проблеми і труднощі, які можуть виникнути у процесі створення системи контролінгу на підприємстві.

Методичні вказівки складені відповідно до програми дисципліни «Контролінг», покликані допомогти студентам цілеспрямовано вивчити основні розділи дисципліни «Контролінг», вибрати з літератури саме ті положення, що передбачаються робочою програмою, та повинні полегшити роботу студентів при самостійному вивченні дисципліни. У зв'язку із цим дані методичні вказівки містять повчання щодо вивчення тем дисципліни, питання для самоперевірки, тестові завдання для самоперевірки засвоєння теоретичного матеріалу курсу та приклади розв'язування типових задач практичної частини дисципліни.

Вивчення дисципліни здійснюється під час аудиторних занять та самостійної роботи студента. Загальний обсяг навчального часу визначається навчальним планом.

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації.

Мета самостійної роботи студентів - сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни «Контролінг» та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів - засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань з курсу дисципліни «Контролінг». Зміст самостійної роботи студента, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань з дисципліни «Контролінг» визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

При оцінюванні самостійної роботи студента враховуються: якість виконання завдань, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі та відповідно до заданих строків.

1.2. Програма дисципліни «Контролінг»

Після назви теми у дужках наведено номер рекомендованого для вивчення літературного джерела за списком, що міститься у розділі 1.3 цих методичних вказівок.

Назва та зміст теми
Тема 1. Концепція контролінгу. Управлінський облік як основа контролінгу. Сутність та зміст контролінгу, його мета і завдання. Концепція сучасного контролінгу. Етапи формування і розвитку контролінгу. Роль контролінгу в системі управління підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління. Види контролінгу. Сутність оперативного і стратегічного контролінгу. Напрямки аналізу в стратегічному та оперативному контролінгу. Сутність та основні складові управлінського обліку. Порівняльний аналіз фінансового та управлінського обліку. Управлінський облік як основа контролінгу. <i>Література: [1, с.4-20; 2, с.4-11].</i>
Тема 2. Класифікація об'єктів контролінгу. Економічна природа витрат. Теоретичні підходи до визначення витрат. Трагування витрат згідно законодавства України. Методи класифікації витрат. Цілі класифікації витрат. Фактори впливу на витрати. Характер регульованих та нерегульованих витрат. Економічні елементи витрат. Поведінка витрат. Методи обліку витрат. Методи калькулювання. Позамовний метод обліку витрат. Попроцесний метод обліку витрат. Нормативний метод обліку витрат. Мета, область застосування, переваги системи стандарт-кост. Особливості та порядок організації обліку витрат і результатів в системі директ-костінг. Системи калькуляції. <i>Література: [1, с.82-153; 2, с.13-24; 3, с.49-110].</i>
Тема 3. Розробка бюджетів як інструмент оперативного контролінгу. Теоретичні та організаційні основи бюджетування. Поняття бюджету, функції бюджету. Принципи бюджетування. Процес бюджетування. Методичні основи бюджетування. Етапи бюджетування. Види бюджетів (гнучкі та фіксовані), сфера їх використання на підприємстві. Бюджетування «з нуля». Система бюджетів на підприємстві. Методологія побудови та структура бюджету продаж, бюджету виробництва, бюджету потреби у матеріалах, бюджету придбання матеріалів, бюджету прямих витрат на оплату праці, бюджетного звіту про прибуток, бюджету грошових коштів. <i>Література: [1, с.290-307; 2, с.26-35].</i>

Тема 4. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових.

Сутність та необхідність бюджетного контролю. Основні елементи бюджетного контролю. Систематизація причин відхилень за рівнями: планування, прийняття рішень, реалізації. Методика факторного аналізу відхилень. Система відхилень. Відхилення фактичного прибутку від бюджетного, відхилення за прямими витратами на матеріали, заробітну плату, на експлуатацію машин і механізмів, за накладними витратами. Недоліки аналізу причин відхилень. Оформлення результатів бюджетного контролю.

Література: [2, с.36-41; 3, с.247-257].

Тема 5. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві.

Організаційна структура управління підприємством. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Вимоги до створення служби контролінгу. Механізм функціонування системи контролінгу. Організаційне забезпечення управління системою контролінгу. Структура і склад 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. Можливі варіанти опору впровадженню контролінгу на підприємстві.

Література: [2, с.42-51].

Тема 6. Методологічний потенціал контролінгу.

Методи стратегічної діагностики. Методи оперативної діагностики. Специфічні методи контролінгу. Модель «витрати - обсяг - прибуток» та аналіз їх взаємозв'язку. Бенчмаркінг. Внутрішній бенчмаркінг, орієнтований на конкурентів. Функціональний бенчмаркінг. Фази бенчмаркінгу. Вартісний аналіз. Завдання та етапи проведення вартісного аналізу. Портфельний аналіз. Портфельні матриці. Поняття та методика проведення ABC – аналізу та аналізу «вузьких місць» на підприємстві. Аналіз сильних і слабких місць на підприємстві.

Література: [1, с.34-52; 2, с.52-59].

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в контролінгу.

Управлінські рішення та їх класифікація. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Альтернативні управлінські рішення. Типи операційних рішень. Критерії прийняття рішень про виробництво або закупівлю компонентів.. Критерії прийняття рішень щодо спеціального замовлення. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні. Критерії прийняття рішень в управлінні

матеріальними потоками на підприємстві. Критерії прийняття рішень щодо ліквідації або скорочення збиткового сегменту діяльності. Критерії прийняття рішень щодо вибору оптимальної технології виробництва. Додаткові фактори, які впливають на прийняття рішення стосовно проблем альтернативного вибору.

Література: [1, с.170-200; 2, с.61-71].

Тема 8. Система економічних розрахунків, яка використовується у контролінгу інвестиційних проектів.

Поняття про контролінг інвестиційних проектів, його мета і завдання. Принципи, функції та види контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Система економічних розрахунків, яка використовується в контролінгу інвестиційних проектів. Дисконтування грошових потоків. Середньозважена вартість капіталу. Умови ризику і невизначеності. Аналіз ставки дисконтування з поправкою на ризик. Формування інвестиційного портфелю на основі контролінгових досліджень.

Література: [1, с.256-265; 2, с.72-83].

1.3. Рекомендована література

Література, яка знаходиться у бібліотеці ОДЕКУ або бібліотеці кафедри менеджменту природоохоронної діяльності ОДЕКУ у друкованому або електронному вигляді позначена курсивом.

Основна:

1. Атамас П.Й. *Управлінський облік: Навчальний посібник*. Д.- К.: Центр навчальної літератури, 2006. 440с.
2. **Ковальов В.Г., Жавнерчик О.В. Контролінг: конспект лекцій. – Одеса: Вид-во «ТЕС», 2010. 88с.**
3. *Корецький М.Х., Дацій Н.В., Пельтек Л.В. Управлінський облік: Навч.посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.*
4. *Партин Г.О., Загородній А.Г., Ясінська А.І. Управлінський облік: Навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2006. 235с.*
5. *Семенов Г.А., Семенова А.Г., Станчевський В.К. Техніко-економічні розрахунки на підприємстві: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 184с.*

Додаткова:

6. *Іванова В.Й. Контролінг: навч.посібн. /В.Й.Іванова, К.В. Яковенко, В.В.Томах. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2011. 136 с.*
7. *Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка,право). 2010. Випуск 2 (49). С. 59–66.*
8. *Контролінг - від теорії до реалізації на практиці: Монографія / В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевич, та ін.; Харківський національний економічний ун-т. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. 200 с.*
9. *Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.*
10. *Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг - основа управления бизнесом. Донецк: Норд-компьютер, 2001. 210 с.*
11. *Терещенко О.О. Контролінг поведінки в концепції біхевіористичних фінансів // Фінанси України. 2011. № 10. С. 104–116.*
12. *Управленческий учет: Учебное пособие / пер.с англ., Днепропетровск: Баланс бизнес Букс, 2007. 624 с.*
13. *Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 288 с.*
14. *Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 318с.*

2. Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання індивідуального завдання

2.1. Організація самостійної роботи студентів

Самостійна робота студента (СРС) є основним засобом набуття певних компетентностей у час, вільний від аудиторних навчальних занять. Індивідуальна робота студента передбачає створення умов для як найповнішої реалізації творчих можливостей студентів через індивідуально-спрямований розвиток їхніх здібностей, науково-дослідну роботу і творчу діяльність. Все це досягається через виконання індивідуальних завдань (ІЗ), які мають на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти отримують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці (курсові проекти та роботи, кваліфікаційні роботи).

Зміст самостійної та індивідуальної роботи студентів визначається робочою навчальною програмою дисципліни «Контролінг», методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача.

Методика контролю самостійної та індивідуальної роботи студентів визначається у робочих програмах та методичних вказівках до самостійної роботи студентів з дисципліни «Контролінг».

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни: підручники, навчальні посібники, методичні матеріали, конспект лекцій тощо.

Основною формою індивідуальної роботи є виконання індивідуальних завдань, які студенти виконують самостійно під керівництвом викладача. З дисципліни «Контролінг» передбачено: для студентів денної форми навчання підготовка доповіді на практичне заняття; для студентів заочної форми навчання виконання міжсесійної контрольної роботи.

Форми поточного контролю виконання самостійної та індивідуальної роботи студентів з дисципліни «Контролінг» наведено у п.3 цих методичних вказівок.

2.2. Повчання по вивченню тем дисципліни

Тема 1. Концепція контролінгу. Управлінський облік як основа контролінгу.

Питання для самоперевірки:

1. Наведіть поняття контролінгу, означте його мету, завдання і функції.

2. Визначте роль контролінгу в системі управління підприємством.
3. Охарактеризуйте історичні етапи формування і розвитку контролінгу.
4. Охарактеризуйте функції і завдання контролера в організації.
5. Визначте види контролінгу, дайте їм характеристики.
6. Наведіть поняття управлінського обліку і його місце в системі облікової інформації.
7. Охарактеризуйте відмінності управлінського і фінансового обліку.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Мета контролінгу:

- а) складання фінансової звітності;
- б) допомога керівникам всередині підприємства при підготовці управлінських рішень;
- в) інформування зовнішніх користувачів про фінансовий стан підприємства;
- г) забезпечення інформацією податкових органів.

2. Управлінський облік — це:

- а) облік для всіх зацікавлених;
- б) внутрішньогосподарський облік;
- в) виробничий облік;
- г) аналітичний облік.

3. Користувачами даних контролінгу є:

- а) інвестори, акціонери;
- б) податкові органи;
- в) фінансові та кредитні установи;
- г) керівники підприємства.

4. Нормативна база управлінського обліку:

- а) внутрішньогосподарські нормативні документи;
- б) П(С)БО;
- в) МСБО;
- г) нормативні документи центральних органів виконавчої влади та галузевих міністерств і відомств.

5. Контролінг орієнтований на аналіз:

- а) минулих подій;
- б) випадкових подій;
- в) майбутніх подій;
- г) детермінованих явищ і подій.

6. Періодичність складання звітності в управлінському обліку:

- а) місячна;
- б) квартальна;
- в) річна;

г) без регламентованого інтервалу.

7. *Управлінський облік відрізняється від фінансового:*

- а) рівнем відкритості даних;
- б) спрямованістю у часі;
- в) користувачами інформації;
- г) усіма переліченими характеристиками.

8. *Порядок ведення управлінського обліку:*

- а) регламентується Міністерством фінансів України;
- б) визначається Міжнародною федерацією бухгалтерів;
- в) описується податковим законодавством;
- г) встановлюється керівництвом підприємства.

9. *Для якої з наведених цілей може бути використана інформація управлінського обліку:*

- а) оптимізації використання ресурсів;
- б) оцінки результатів діяльності окремих підрозділів і їх керівників;
- в) оперативного планування і контролю;
- г) усіх перелічених цілей?

10. *В англосаксонських країнах ведення управлінського обліку зазвичай є функцією:*

- а) відділу внутрішнього аудиту;
- б) підрозділу контролера;
- в) відділу персоналу;
- г) підрозділу скарбника.

Тема 2. Класифікація об'єктів контролінгу.

Питання для самоперевірки:

1. Назвіть основні ознаки класифікації витрат в контролінгу.
2. Які витрати називають постійними, а які змінними?
3. Дайте характеристику обов'язкових, дискреційних, дійсних, можливих і маржинальних витрат.
4. Опишіть сутність і основні завдання аналізу витрати – обсяг діяльності – прибуток.
5. Охарактеризуйте аналітичний метод визначення точки беззбитковості.
6. Дайте визначення методу обліку витрат. Охарактеризуйте позамовний метод обліку витрат.
7. Опишіть попроцесний метод обліку витрат
8. Дайте визначення собівартості продукції і калькуляції.
9. Які види калькуляцій застосовуються з метою якісного управління собівартістю?

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Вид продукції, стадія виробництва, замовлення, програма, для яких організовують відокремлений облік витрат, — це:

- а) об'єкт обліку витрат;
- б) об'єкт калькуляції;
- в) калькуляційна одиниця;
- г) немає правильної відповіді.

2. Вид продукції (робіт, послуг), замовлення, програма, собівартість яких визначають, це:

- а) об'єкт обліку витрат;
- б) об'єкт калькуляції;
- в) калькуляційна одиниця;
- г) немає правильної відповіді.

3. Якщо фактичний обсяг виробництва нижчий від запланованого, то які з витрат будуть нижчі ніж встановлені кошторисом:

- а) загальні змінні витрати,
- б) загальні постійні витрати,
- в) змінні витрати на одиницю,
- г) постійні витрати на одиницю.

4. Як оцінюється супутня (побічна) продукція:

- а) за ціною можливого використання або реалізації;
- б) за вмістом корисних речовин;
- в) пропорційно вартості за цінами реалізації;
- г) за встановленими коефіцієнтами?

5. На які групи поділяють калькуляційні системи за ступенем поглинання постійних витрат:

- а) позамовне та попроцесне калькулювання;
- б) фактичне та змішане калькулювання;
- в) калькулювання повних та змінних витрат;
- г) усі відповіді правильні?

6. На які групи поділяють калькуляційні системи за об'єктом калькулювання:

- а) позамовне та попроцесне калькулювання;
- б) фактичне та змішане калькулювання;
- в) калькулювання повних та змінних витрат;
- г) усі відповіді правильні?

7. На які групи поділяють калькуляційні системи за характером витрат, що включаються до собівартості:

- а) позамовне та попроцесне калькулювання;
- б) фактичне та змішане калькулювання;
- в) калькулювання повних та змінних витрат;
- г) усі відповіді правильні?

8. Яка база розподілу непрямих витрат використовується в умовах переважно ручних робіт:

- а) прямі витрати праці;
- б) відпрацьовані машино-години;
- в) прямі витрати сировини та матеріалів;
- г) усі основні витрати?

9. В якій з перелічених галузей використовують переважно попередільне калькулювання собівартості:

- а) видобувна промисловість;
- б) харчова промисловість;
- в) металургійна промисловість;
- г) будівництво, ремонтне виробництво?

10. В якій з перелічених галузей використовують переважно однопредільне (просте) калькулювання собівартості:

- а) видобувна промисловість;
- б) харчова промисловість;
- в) металургійна промисловість;
- г) будівництво, ремонтне виробництво?

Тема 3. Розробка бюджетів як інструмент оперативного контролінгу.

Питання для самоперевірки:

1. Наведіть поняття бюджету. Які існують види бюджетів?
2. Наведіть поняття гнучких бюджетів, мету їх складання і порядок використання.
3. Визначте функції і принципи бюджетування.
4. Охарактеризуйте основні етапи процесу бюджетування.
5. Опишіть етапи нуль-базис-бюджетування і умови його застосування.
6. Охарактеризуйте систему бюджетів підприємства.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Який з перелічених бюджетів не належить до операційних:
 - а) бюджет продажів;
 - б) бюджет витрат на збут;
 - в) бюджет виробництва;
 - г) бюджетний звіт про фінансові результати?
2. Який з перелічених бюджетів не належить до фінансових:
 - а) бюджет капітальних вкладень;
 - б) бюджет коштів;
 - в) бюджетний звіт про прибутки та збитки;

г) бюджетний баланс?

3. Що з переліченого неможна вважати функцією бюджетного комітету:

- а) вивчення і схвалення бюджетних оцінок, наданих підрозділами;
- б) складання функціональних бюджетів;
- в) аналіз поданих бюджетів і підготовка рекомендацій керівництву;
- г) визначення бюджетної політики та обмежувальних чинників?

4. Бюджет продажів не може складатися з деталізацією:

- а) за видами продукції;
- б) видами обладнання і устаткування;
- в) географічними зонами, регіонами;
- г) каналами реалізації, покупцями.

5. Графік очікуваних грошових надходжень складають на основі бюджету:

- а) продажів;
- б) закупівель сировини та матеріалів;
- в) фінансових результатів;
- г) бюджетного балансу.

6. Який з наведених бюджетів не може бути основою для складання бюджету собівартості виготовленої продукції:

- а) бюджет прямих витрат на оплату праці;
- б) бюджет прямих матеріальних витрат;
- в) бюджет виробничих накладних витрат;
- г) бюджет загальногосподарських та адміністративних витрат?

7. Бюджет собівартості реалізованої готової продукції включає зміну залишків:

- а) сировини і матеріалів на складі;
- б) готової продукції для реалізації;
- в) незавершеного виробництва;
- г) немає правильної відповіді.

8. Який з наведених бюджетів є базовим для планування прямих витрат праці, прямих матеріальних витрат та виробничих накладних витрат:

- а) бюджет продаж;
- б) бюджет виробництва;
- в) бюджет коштів;
- г) бюджет собівартості готової продукції?

9. Бюджет витрат на збут зазвичай не включає витрати:

- а) на рекламу;
- б) страхування готової продукції;
- в) участь у ярмарках і виставках;
- г) амортизацію виробничого устаткування.

10. Яке з наведених тверджень є помилковим:

- а) гнучкий бюджет є тотожним статичному;

- б) гнучкий бюджет допомагає підприємству контролювати відхилення накладних витрат;
- в) гнучкий бюджет забезпечує основу для порівняння фактичних витрат з очікуваними;
- г) гнучкий бюджет охоплює інтервал можливих обсягів діяльності підприємства?

Тема 4. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових.

Питання для самоперевірки:

1. Наведіть загальну характеристику системи бюджетного контролю.
2. Охарактеризуйте основні елементи системи контролю підприємства.
3. За якими напрямками здійснюється аналіз відхилень на підприємстві?
4. Проаналізуйте причини відхилень на функціональних рівнях.
5. Як розраховуються загальні відхилення і відхилення за рахунок окремих факторів? Наведіть смислові формули розрахунків.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Якщо фактичний обсяг виробництва нижчий від запланованого, то які з витрат будуть вищі ніж встановлені кошторисом:
 - а) загальні змінні витрати,
 - б) загальні постійні витрати,
 - в) змінні витрати на одиницю,
 - г) постійні витрати на одиницю.
2. Якщо фактичний обсяг виробництва вищий від запланованого, то які з витрат будуть вищі, ніж встановлені кошторисом:
 - а) загальні змінні витрати,
 - б) загальні постійні витрати,
 - в) змінні витрати на одиницю,
 - г) постійні витрати на одиницю.
3. Як калькулювання змінних витрат зумовлює відхилення операційного прибутку:
 - а) збільшення завжди;
 - б) зменшення завжди;
 - в) збільшення при певних умовах;
 - г) зменшення при певних умовах?
4. Відхилення прибутку за рахунок зміни окремих факторів визначають:
 - а) за допомогою гнучкого бюджету;

- б) на основі фактичних даних;
- в) порівнянням фактичних і планових даних;
- г) за допомогою статичного бюджету.

5. Факторний аналіз полягає:

- а) у вирахуванні величин показників факторів, їх порівнянні та оцінці з наступними висновками;
- б) у визначенні впливу окремих факторів на результативний показник з наступними висновками;
- в) у визначенні впливу на фактори окремих показників з подальшими висновками.

6. Рівень виконання плану з асортименту випуску продукції оцінюється:

- а) відношенням фактичного обсягу випуску продукції до планового;
- б) відношенням залікового обсягу продукції з усіх видів продукції до планового обсягу виробництва;
- в) зіставленням фактичного випуску продукції кожного виду з плановим у натуральному виразі;
- г) відношенням різниці між фактичним і плановим обсягом виробництва до планового обсягу випуску продукції.

7. Відхилення доходу за рахунок зміни ціни реалізації визначається:

- а) як різниця фактичної виручки і фактичного обсягу реалізації за плановими цінами;
- б) як різниця фактичної і планової виручки;
- в) відношенням різниці між фактичним і плановим обсягом виробництва до планового обсягу випуску продукції.

Тема 5. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві.

Питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте основні вимоги до створення служби контролінгу.
2. Визначте місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
3. Проаналізуйте структуру і склад служби контролінгу на підприємстві.
4. Класифікуйте фактори, які можуть заважати впровадженню системи контролінгу.
5. Охарактеризуйте переваги від впровадження системи контролінгу.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Служба контролінгу повинна мати:
 - а) можливість приймати управлінські рішення;

б) можливість одержувати інформацію із всіх підсистем системи управління;

в) можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації;

г) все перераховане вище правильно.

2. Кому безпосередньо підпорядкована служба контролінгу:

а) начальнику служби збуту;

б) фінансовому або комерційному директору;

в) головному бухгалтеру;

г) головному начальнику планово-економічного відділу.

3. Чому до складу служби контролінгу входить контролер-куратор цехів:

а) оскільки необхідно збирати інформацію від всіх підсистем системи управління;

б) для жорсткості контролю за діяльністю елементів системи управління;

в) для збирання і аналізу інформації по центрах відповідальності та контролю витрат;

г) для контролю за якістю продукції (робіт, послуг).

4. Хто формує склад служби контролінгу:

а) вище керівництво компанії;

б) головний інженер;

в) фінансовий (комерційний) директор;

г) головний бухгалтер.

5. На підприємстві раціональним є такий склад служби контролінгу:

а) начальник служби контролінгу, контролер-куратор цехів, контролер-фахівець з управлінського обліку, контролер-фахівець з інформаційних систем;

б) начальник служби контролінгу, контролер-куратор цехів, контролер-фахівець з управлінського обліку;

в) начальник служби контролінгу, контролер-фахівець з управлінського обліку, контролер-фахівець з інформаційних систем.

6. Обов'язки контролера-фахівця з управлінського обліку:

а) розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;

б) контроль за збором й аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу;

в) розроблення пропозицій щодо оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби;

г) розроблення процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу; розробка пропозицій по оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби; економічна експертиза управлінських рішень.

7. Фактори, що впливають на швидкість впровадження контролінгу:

а) ефект від впровадження: економічний й соціальний; сумісність: з корпоративною культурою та з методами інформаційного забезпечення управління; складність нововведення; подільність нововведення, можливість проведення експерименту; наочність;

б) ефект від впровадження: економічний й соціальний; сумісність: з корпоративною культурою та з методами інформаційного забезпечення управління; наочність;

в) ефект від впровадження: економічний й соціальний; сумісність: з корпоративною культурою та з методами інформаційного забезпечення управління; складність нововведення; подільність нововведення, можливість проведення експерименту.

8. Чи відрізняється створення служби контролінгу на підприємстві та у холдингу:

а) відрізняється;

б) не відрізняється.

Тема 6. Методологічний потенціал контролінгу.

Питання для самоперевірки:

1. Назвіть специфічні методи контролінгу.
2. Дайте визначення бенчмаркінгу, опишіть фази його проведення.
3. Охарактеризуйте складові етапи вартісного аналізу.
4. Дайте визначення портфельного аналізу як інструменту стратегічного контролінгу.
5. Охарактеризуйте ABC-аналіз сировини та матеріалів.
6. Наведіть групування сировини і матеріалів в XYZ-аналізі.
7. Наведіть типові приклади сильних і слабких сторін вітчизняних підприємств.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Бенчмаркінг- це:

- а) систематична діяльність, спрямована на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах ведення бізнесу;
- б) довгострокова, всеосяжна зміна і розвиток підприємства і його працівників;
- в) набір заходів спрямованих на кардинальне скорочення організації і зниження витратної частини бюджету;
- г) заміну на підприємстві ієрархічних, складних структур управління «плоскими або низькими».

2. Загальний бенчмаркінг припускає:

- а) порівняння роботи всіх підрозділів підприємства;

б) порівняння свого підприємства з конкурентами по різних параметрах;

в) порівняння по функціях(продажі, закупівлі і т. д.);

г) немає вірної відповіді.

3. До основних причин застосування бенчмаркінгу відносяться:

а) глобальна конкуренція, винагорода за якість, необхідність використання світових досягнень в області виробничих і бізнес-технологій;

б) необхідність делегування повноважень для ефективного управління підприємством;

в) необхідність диверсифікації діяльності підприємства;

г) немає вірної відповіді.

4. Функціонально-вартісний аналіз передбачає:

а) максимізацію функціональних можливостей та витрат;

б) мінімізацію витрат при збереженні та підвищенні функціональних можливостей;

в) мінімізацію функцій з метою мінімізації витрат;

г) мінімізацію функціональних можливостей та витрат;

д) немає правильної відповіді.

5. ABC-аналіз застосовують при вирішенні таких основних завдань:

а) оптимізація товарно-матеріальних запасів;

б) розрахунок суми покриття;

в) прогнозування банкрутства;

г) виявлення резервів зниження затрат сировини, матеріалів;

д) забезпечення координації системи бюджетів на підприємстві.

6. Для комплексного аналізу середовища підприємства використовують ...

а) SWOT-аналіз;

б) бальний метод аналізу впливів;

в) технічний аналіз;

г) кореляційний аналіз.

7. 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.

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень в контролінгу.

Питання для самоперевірки:

1. Надайте визначення управлінського рішення.

2. Опишіть передумови прийняття і типи управлінських рішень.

3. Наведіть приклади релевантних витрат.

4. Охарактеризуйте методи розв'язання задач про спеціальне замовлення.

5. Як виконується аналіз для вирішення проблеми «виробляти чи купувати»?

6. Як вирішується задача про доцільність закриття збиткового підрозділу?

7. Розкрийте методи аналізу задля вибору оптимальної технології виробництва.

8. Що необхідно враховувати при аналізі проблем альтернативного вибору?

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Що з наведеного є етапним для аналізу проблеми альтернативного вибору:

- а) визначення проблеми (постановка задачі);
- б) відбір можливих варіантів вирішення проблеми;
- в) вимірювання і оцінка наслідків впровадження кожного варіанта;
- г) усе з наведеного?

2. Рішення про спеціальне замовлення — це:

- а) рішення про одноразовий продаж продукції за ціною, нижчою за звичайну або нижчою за собівартість;
- б) рішення про одноразовий продаж продукції без складання попередньої угоди;
- в) рішення про придбання матеріалів для випуску ексклюзивного виду продукції;
- г) немає правильної відповіді.

3. Що з наведеного може бути прийнято за основу при визначенні релевантної ціни матеріалів:

- а) чиста вартість реалізації;
- б) відновлювальна вартість;
- в) економія внаслідок альтернативного використання;
- г) усе з наведеного?

4. Доцільність ліквідації збиткового підрозділу визначається:

- а) порівнянням фінансових результатів окремих підрозділів;
- б) порівнянням рентабельності роботи підрозділів;
- в) порівнянням суми втраченого маржинального доходу із сумою економії постійних витрат;
- г) немає правильної відповіді?

5. За яким з наведених показників оцінюють ефективність альтернативних технологій виробництва:

- а) маржинальний дохід на одиницю продукції;
- б) критичний обсяг реалізації (точка беззбитковості);

- в) очікуваний прибуток при заданому обсязі виробництва;
- г) усі відповіді правильні?

6. При аналізі очікуваного значення наслідку ймовірної події застосовують:

- а) метод «дерева рішень»;
- б) стандартне відхилення;
- в) коефіцієнт варіації;
- г) усе з наведеного.

7. Що з наведеного належить до релевантних витрат:

- а) майбутні маржинальні витрати;
- б) приростні (диференціальні, інкрементні) витрати;
- в) альтернативні (можливі) витрати — втрачена вигода;
- г) усе з переліченого?

8. Які з наведених витрат не належать до диференціальних:

- а) релевантні;
- б) приростні (інкрементні);
- в) витрати минулих періодів;
- г) альтернативні (можливі)?

Тема 8. Система економічних розрахунків, яка використовується у контролінгу інвестиційних проектів.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення інвестицій в інновації.
2. Які завдання вирішує контролінг інвестицій?
3. Опишіть етапи інвестиційного контролінгу.
4. Перелічіть методи оцінки проектів капітальних вкладень.
5. Дайте характеристику методів оцінки проектів капіталовкладень, які не враховують зміну вартості грошей у часі.
6. Що таке «чиста теперішня (приведена) вартість» та порядок її визначення?
7. Наведіть порядок визначення внутрішньої норми рентабельності.
8. Як розраховується дисконтований період окупності?
9. Проаналізуйте існуючі підходи до формування інвестиційного портфеля підприємства на підставі контролінгових досліджень.

Тестові завдання для самоперевірки:

1. Чим вищий ризик очікуваних грошових потоків, тим:
 - а) тим вищу ставку дисконтування необхідно використати;
 - б) тим вищою буде їх теперішня вартість;
 - в) тим нижчою буде їх теперішня вартість;
 - г) тим нижчою буде прибутковість інвестиційного проекту.

2. *Внутрішня норма дохідності це:*

- а) це ставка дохідності розрахована не по компанії загалом, а лише по окремому виду її діяльності;
- б) величина, обернена до чистої теперішньої вартості;
- в) ставка дисконтування, при якій чиста теперішня вартість дорівнює нулю;
- г) це коефіцієнт, який дає змогу врахувати амортизацію при визначенні процентної ставки, за якою буде фінансуватися інвестиційний проект.

3. *Визначте, яке з тверджень є вірним.*

- а) індекс прибутковості враховує вартість грошей у часі, але не дає можливості порівнювати відмінні проекти;
- б) індекс прибутковості не враховує вартість грошей у часі, але дає можливість порівнювати відмінні грошові потоки;
- в) індекс прибутковості враховує вартість грошей у часі і дає можливість порівнювати відмінні проекти;
- г) жодного вірного.

4. *Визначте, яке з тверджень є хибним.*

- а) якщо $PI > 1$ то $NPV > 0$;
- б) якщо $PI < 0$ то $IRR < 1$;
- в) якщо $NPV > 0$ то $PI > 1$;
- г) комбінація а) та в).

5. *Визначте, яке з тверджень є вірним.*

- а) $PV > NPV$;
- б) Якщо $PI < 2$ тоді $NPV < 0$;
- в) Якщо $PV > 0$ тоді $NPV > 0$;
- г) Комбінація а) та в).

6. *Життєвий цикл проекту — це:*

- а) період між вкладанням коштів у виробництво та реалізацією товару;
- б) час, за який кошти, інвестовані у проект, здійснюють оборот за формулою “Г - Т - Г”;
- в) проміжок часу від моменту народження ідеї до закінчення її експлуатації;
- г) плановий показник, який встановлюють на початку реалізації інвестиційного проекту.

7. *Аналіз точки беззбитковості проекту визначає:*

- а) мінімально необхідний обсяг фінансування проекту;
- б) мінімально необхідний обсяг позики;
- в) припустимий рівень витрат за проектом;
- г) мінімально необхідний обсяг виробництва для покриття витрат за проектом.

8. *При обґрунтуванні проекту дисконтування застосовується з такою метою:*

- а) для врахування ризику;
- б) для врахування інфляції;
- в) для врахування доходності фінансового ринку;
- г) для приведення в порівняльні умови за чинником часу.

9. Інвестор внутрішню норму прибутковості проекту, приймаючи рішення щодо його ухвалення, порівнює з таким показником:

- а) з фондоддачею;
- б) з середньою ринковою доходністю;
- в) з очікуваною рентабельністю інвестицій.

10. Систематичний ризик пов'язаний з:

- а) проблемами фінансування проекту;
- б) з настанням критичних для проекту подій;
- в) із загальнооекономічною ситуацією у країні;
- г) з можливістю погіршення зовнішніх умов реалізації проекту.

2.3. Вимоги до написання та оформлення міжсесійної контрольної роботи

Після вивчення усіх тем курсу студент повинен підготувати та у встановлений термін подати на кафедру контрольну роботу у відповідності із завданням та методичними вказівками щодо її виконання.

Метою виконання контрольної роботи з дисципліни «**Контролінг**» є закріплення та поглиблення здобутих знань з теорії та практики використання методичного потенціалу контролінгу, а також перевірка поточних знань і навичок студентів з питань курсу.

В процесі виконання контрольної роботи студенти демонструють здатність до засвоєння викладеного теоретико-практичного матеріалу, показують свої можливості щодо самостійного вивчення літературних джерел та узагальнення вивченого матеріалу, демонструють вміння лаконічно і чітко викладати свої думки в письмовій формі.

Контрольна робота є видом індивідуального завдання і виконується студентом у терміни, передбачені вищим навчальним закладом.

Кількісна оцінка за цей вид роботи визначається з урахуванням *терміну* надання роботи на перевірку (на протязі навчального року, перед початком заліково-екзаменаційної сесії, безпосередньо перед датою контролюючого заходу), *обсягу* виконання роботи та *глибини* розкриття наданих питань та завдань, а також *оформлення* роботи.

Перш ніж приступити до виконання завдань контрольної роботи, студент повинен ознайомитися з теоретичним матеріалом з відповідних тем, використовуючи наведені пояснення, короткі викладки деяких основних понять та рекомендовані літературні джерела. Для контролю засвоєння теоретичного матеріалу необхідно в окремому зошиті письмово відповісти на питання для самоперевірки.

Контрольна робота складається із шістьох завдань, три з яких містять теоретичні запитання, а три завдання – практичного спрямування та передбачають розв'язування задач. Відповіді на теоретичні запитання повинні бути вичерпними по змісту, можуть бути проілюстровані графічно, табличними й статистичними матеріалами.

Пропонується 10 варіантів контрольної роботи. Номер варіанта контрольної роботи відповідає останній цифрі у номері залікової книжки студента (від 1 до 10) і повинен бути вказаний на початку роботи.

Текст контрольної роботи оформляється чітко, розбірливо, з достатніми інтервалами між рядками (1,5), шрифт 14 TNR з полями: ліве – 3см, праве – 1см, верхнє і нижнє - 2см. Оформляється робота електронно у форматі А4 обсягом 10-15 аркушів, усі сторінки нумеруються. Титульний аркуш контрольної роботи оформляється із вказівкою найменування університету, кафедри, дисципліни, прізвища й ініціалів студента, номера

групи, номери залікової книжки, дати виконання. Вказується також посада, прізвище й ініціали викладача, який перевіряє роботу (к.е.н., доцент Жавнерчик О.В.).

Наприкінці роботи наводиться список використаних літературних джерел з відповідним бібліографічним описом. У тексті контрольної роботи повинні бути посилання на використані джерела у квадратних дужках за наведеним списком літератури.

Контрольна робота виконується в строки, встановлені навчальним графіком та наведені в таблиці п. 3 даних методичних вказівок.

При виникненні питань щодо виконання контрольної роботи студенту слід звернутися за консультацією до викладача дисципліни «Контролінг» за електронною адресою: olesya.zha@gmail.com.

Текст контрольної роботи надсилається на електронну пошту, обов'язково вказується тема листа: **КГКР заочний**, а титульний лист надається на кафедру для рецензування роботи.

Електронна адреса кафедри менеджменту природоохоронної діяльності: management@odeku.edu.ua

При написанні контрольної роботи слід використовувати літературні джерела, наведені у даних методичних вказівках.

2.4. Варіанти завдань для міжсесійної контрольної роботи

Варіант 1.

1. Передумови формування та розвитку контролінгу.
2. Мета, сфера застосування, переваги системи обліку витрат методом «стандарт-кост».
3. Витратний метод ціноутворення.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм матеріальних витрат за умови:

1. За місяць виготовлено 200 виробів.
2. Норма витрат на одиницю продукції 4 кг, ціна 2 грн.
3. Фактично витрачено матеріалів 900 кг на суму 2000 грн.

Задача 2: Визначити фінансовий результат підприємства за методами директ-костінг та повної собівартості продукції.

Дані про діяльність підприємства, тис. грн.

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
Вироблено продукції, тис.од.	1200	1200	1200
Реалізовано продукції, тис.од.	1200	1150	1250
Ціна за одиницю, грн..	15	15	15
Змінні витрати на одиницю, грн..			
- виробничі	7	7	7
- на управління і збут	2	2	2
Постійні витрати, тис.грн.			
- виробничі	4000	4000	4000
- на управління і збут	1200	1200	1200

Задача 3. Показники роботи виробничого підрозділу наведено у таблиці.

Показник	План	Факт
Обсяг виробництва і реалізації, шт	1500	2000
Ціна, грн./шт	200	198
Собівартість одиниці продукції, грн./шт	180	182

Визначити валовий прибуток підприємства за звітний період.

Відхилення валового прибутку в цілому та під впливом окремих факторів: обсягу продаж, ціни реалізації, собівартості продукції

Варіант 2

1. Сучасні концепції контролінгу. Сутність контролінгу як функціонально-відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві.

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

3. Модель «витрат-обсяг-прибуток». Маржинальний прибуток.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм трудових витрат за умови, що:

1. За місяць виготовлено 300 виробів.
2. Норми витрат на одиницю продукції:
 - за трудомісткістю – 8люд./год., за тарифною ставкою – 2 грн.
3. Фактично витрачено 2600 люд./год, нараховано зарплати – 5500грн.

Задача 2: Визначити фінансовий результат підприємства за методами директ-костінг та повної собівартості продукції.

Дані про діяльність підприємства, тис. грн.

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
Вироблено продукції, тис.од.	200	200	200
Реалізовано продукції, тис.од.	120	140	100
Ціна за одиницю, грн..	50	50	50
Змінні витрати на одиницю, грн..			
- виробничі	20	20	20
- на управління і збут	5	5	5
Постійні витрати, тис.грн.			
- виробничі	2000	2000	2000
- на управління і збут	1500	1500	1500

Задача 3. Підприємство виробляє три види продукції і використовує одне обладнання. Виробнича потужність 45 000 годин на рік. Вибір продукту не впливає на суму постійних витрат. Показники виробництва

	A	B	C
Річний попит на продукцію, од	3000	6000	5000
Витрати машино-годин на од	5	3	4
Ціна, грн./од	50	52	46
Змінні витрати, грн./од	20	28	26

Визначити оптимальну структуру виробництва для максимізації прибутку.

Варіант 3

1. Основна мета контролінгу на підприємстві. Цілі та задачі контролінгу. Функції контролінгу.

2. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу.

3. Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості.

Задача 1. Визначити відхилення від норм витрат у зв'язку із заміною матеріалу:

Показник	Норма витрат матеріалу на од. продукції	Кількість виробів, шт	Облікова ціна матеріалу, грн..
Матеріал за технологією	4	4000	5,00
Матеріал, що його замінює	3	4000	6,00

Визначити загальну суму відхилень:

- за рахунок цін,
- за рахунок норм

Задача 2: Визначити фінансовий результат підприємства за методами директ-костінг та повної собівартості продукції.

Дані про діяльність підприємства, тис. грн.

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
Вироблено продукції, тис.од.	50	50	50
Реалізовано продукції, тис.од.	50	45	55
Ціна за одиницю, грн..	100	100	100
Змінні витрати на одиницю, грн..			
- виробничі	32	32	32
- на управління і збут	10	10	10
Постійні витрати, тис.грн.			
- виробничі	1000	1000	1000
- на управління і збут	180	180	180

Задача 3. Результати маркетингових досліджень визначили, що попит на продукцію підприємства залежить від ціни. Визначити оптимальну ціну для максимізації прибутку, якщо змінні витрати на виробництво од.продукції 100 грн., а постійні витрати за місяць – 20000 грн.

Ціна од, грн	300	250	200	150	125
Попит, од.	125	200	310	450	525

Варіант 4

1. Роль та значення контролінгу в системі управління підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління.

2. Сутність та значення бюджету на підприємстві. Мета і задачі бюджетування.

3. Функції та принципи контролінгу інвестиційних проектів.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм трудових витрат за умови, що:

За місяць виготовлено 500 виробів.

Норми витрат на одиницю продукції:

- за трудомісткістю – 8люд./год., за тарифною ставкою – 12 грн.

Фактично витрачено 4800 люд./год, нараховано зарплати – 55400грн.

Задача 2: Визначити фінансовий результат підприємства за методами директ-костінг та повної собівартості продукції.

Дані про діяльність підприємства, тис. грн.

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
Вироблено продукції, тис.од.	900	900	900
Реалізовано продукції, тис.од.	900	800	1000
Ціна за одиницю, грн..	20	20	20
Змінні витрати на одиницю, грн..			
- виробничі	5	5	5
- на управління і збут	1	1	1
Постійні витрати, тис.грн.			
- виробничі	1000	1000	1000
- на управління і збут	200	200	200

Задача 3. Магазин «Colambia» має три сегменти реалізації одягу: для чоловіків, для жінок, дитячого. Секція жіночого одягу збиткова. Чи варто її закривати? Звіт про діяльність магазину «Colambia», тис. грн

Показник (стаття)	Секція одягу			Разом
	чоловічого	жіночого	дитячого	
Обсяг продажів	2500	1285	1450	5235
Собівартість проданого	2150	1160	1035	4345
Постійні витрати:				
- на утримання сегменту	150	100	100	350
- на утримання магазину	100	100	100	300
Операційний прибуток (збиток)	100	-75	215	240

Варіант 5

1. Оперативний та стратегічний контролінг: сутність та значення. Порівняльна характеристика.

2. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.

3. Структура і склад служби контролінгу.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм матеріальних витрат за умови:

1. За місяць виготовлено 300 виробів.

2. Норма витрат на одиницю продукції 4 кг, ціна 12 грн.

3. Фактично витрачено матеріалів 1300 кг на суму 16500 грн.

Задача 2. Підприємство має можливість вибору з двох альтернативних технологій виробництва, які забезпечують такі показники:

Характеристика альтернативних технологій виробництва

Показник	Технологія	
	А	Б
Ціна реалізації продукції, грн за одиницю продукції	60	60
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	48	46
Постійні витрати за рік, грн	24000	30000

Яка з наведених технологій є привабливою для підприємства, якщо плановий обсяг виробництва складає 4000 од. продукції?

Задача 3. Підприємство виготовляє і реалізує два види продукції, про які є такі дані:

Продукція	Ціна продажу, грн	Змінні витрати на одиницю, грн
Продукт А	10	4
Продукт Б	10	7

На основі наведених даних розрахуйте точку беззбитковості підприємства в натуральному та грошовому вимірах, якщо на кожну одиницю реалізованого продукту Б припадає 2 одиниці реалізації продукту А, а постійні витрати дорівнюють 19950 грн.

Варіант 6

1. Поняття про об'єкти контролінгу. Загальна характеристика об'єктів контролінгу.

2. Бюджетування як процес. Види бюджетів і сфери їх застосування.

3. Критерії прийняття управлінських рішень „виробляти чи купувати”.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм матеріальних витрат за умови:

1. За місяць виготовлено 400 виробів.

2. Норма витрат на одиницю продукції 2,5 мп, ціна 48 грн/мп.

3. Фактично витрачено матеріалів 900 мп на суму 45300грн.

Задача 2. Підприємство має можливість вибору з двох альтернативних технологій виробництва, які забезпечують такі показники:

Характеристика альтернативних технологій виробництва

Показник	Технологія	
	А	Б
Ціна реалізації продукції, грн за одиницю продукції	55	55
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	32	30
Постійні витрати за рік, грн	50000	57000

Яка з наведених технологій є привабливою для підприємства, якщо плановий обсяг виробництва складає 2500 од. продукції?

Задача 3. Підприємство виготовляє три види продукції.

Показник	Вид продукції		
	А	Б	В
Ціна реалізації продукції, грн за одиницю продукції	0,8	0,9	1,1
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	0,6	0,75	1,0
Питома вага виду продукції в загальному обсягу виробництва, %	50	40	10

Постійні витрати підприємства за місяць становлять 25500 грн., фактичний обсяг виробництва всіх видів продукції – 400000 од. Необхідно визначити: точку беззбитковості, запас міцності і коефіцієнт запасу міцності.

Варіант 7

1. Основні підходи до класифікації витрат виробництва.
2. Гнучкі та фіксовані бюджети.
3. Критерії прийняття управлінських рішень при ціноутворенні.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм трудових витрат за умови, що:

За місяць виготовлено 1000 виробів.

Норми витрат на одиницю продукції:

- за трудомісткістю – 7л/год.
- за тарифною ставкою – 40 грн.

Фактично витрачено 6800 л/год, нараховано зарплати – 252000грн.

Задача 2. Підприємство виробляє складну продукцію, на яку використовує комплектуючі власного виробництва. Річний обсяг виробництва — 1000 од. продукції. Виробничі витрати на виготовлення одиниці комплектуючих складають: основні матеріали – 100 грн, пряма оплата праці з нарахуваннями - 180 грн, накладні витрати: змінні - 50 грн, постійні — 85 грн. Підприємству пропонують купляти такі комплектуючі у зовнішнього постачальника за ціною 320 грн за одиницю. Чи варто прийняти пропозицію?

Задача 3. Підприємство для ремонту використовує деталі, які можна виробляти власними силами, а можна у необмеженій кількості придбавати у постачальників. При власному виготовленні змінні витрати на одну деталь складають 50 грн, а постійні - 100000 грн за рік. У постачальників ціна за одну деталь становить 150 грн.

Необхідно визначити, при якій річній потребі в деталях вигідно виробляти їх власними силами, а при якій - купувати у постачальників.

Варіант 8

1. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація.
2. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролінгу.
3. Калькулювання за замовленнями.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм матеріальних витрат за умови:

1. За місяць виготовлено 200 виробів.
2. Норма витрат на одиницю продукції 5 кг, ціна 24 грн.
3. Фактично витрачено матеріалів 900 кг на суму 22500 грн.

Задача 2. Підприємство виробляє складну продукцію, на яку використовує комплектуючі власного виробництва. Річний обсяг виробництва — 1000 од. продукції. Виробничі витрати на виготовлення одиниці комплектуючих складають: основні матеріали - 40 грн, пряма оплата праці з нарахуваннями - 58 грн, накладні витрати: змінні - 20 грн, постійні — 35 грн. Підприємству пропонують купляти такі комплектуючі у зовнішнього постачальника за ціною 120 грн за одиницю. Чи варто прийняти пропозицію?

Задача 3. Постійні витрати на виробництво товару складають 15000 грн на місяць. Змінні витрати на виробництво од. товару 1100 грн/од., але зростають на 50 грн при виробництві додаткових 4 одиниць. При ціні реалізації 3000 грн на од підприємство за дослідженнями маркетологів може реалізувати 4 од. товару на місяць. При зниженні ціни на 100 грн, обсяг реалізації зростає на 4 од. товару.

Необхідно визначити оптимальний обсяг реалізації продукції та оптимальну ціну продажу, які забезпечують максимізацію прибутку підприємства.

Варіант 9

1. Управлінський облік як основа контролінгу. Мета і задачі управлінського обліку.

2. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.

3. Диференціальний аналіз. Рішення про спеціальне замовлення.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм матеріальних витрат за умови:

1. За місяць виготовлено 600 виробів.

2. Норма витрат на одиницю продукції 4 кг, ціна 28 грн/кг.

3. Фактично витрачено матеріалів 2400 кг на суму 68000 грн.

Задача 2. Підприємство виробляє складну продукцію, на яку використовує комплектуючі власного виробництва. Річний обсяг виробництва — 1000 од. продукції. Виробничі витрати на виготовлення одиниці комплектуючих складають: основні матеріали – 100 грн, пряма оплата праці з нарахуваннями - 180 грн, накладні витрати: змінні - 50 грн, постійні — 85 грн. Підприємству пропонують купляти такі комплектуючі у зовнішнього постачальника за ціною 350 грн за одиницю. Чи варто прийняти пропозицію?

Задача 3. Підприємство виробляє три види продукції і використовує одне обладнання. Виробнича потужність 600 годин на рік. Вибір продукту не впливає на суму постійних витрат. Показники виробництва

	A	B	C
Річний попит на продукцію, од	100	80	120
Витрати машино-годин на од	4	3	4
Ціна, грн./од	25	20	23
Змінні витрати, грн./од	10	8	12

Визначити оптимальну структуру виробництва для максимізації прибутку.

Варіант 10

1. Класифікація методів обліку витрат в системі контролінгу.
2. Розрахунок відхилень на сировину і матеріали. Ідентифікація причин і відповідальних.
3. Диференціальний аналіз. Розширення або скорочення сегмента.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм трудових витрат за умови, що:

За місяць виготовлено 200 виробів.

Норми витрат на одиницю продукції:

- за трудомісткістю – 4люд./год.

- за тарифною ставкою – 25 грн.

Фактично витрачено 760 люд./год, нараховано зарплати – 20000грн.

Задача 2. Підприємство виробляє складну продукцію, на яку використовує комплектуючі власного виробництва. Річний обсяг виробництва — 1000 од. продукції. Виробничі витрати на виготовлення одиниці комплектуючих складають: основні матеріали – 60 грн, пряма оплата праці з нарахуваннями - 80 грн, накладні витрати: змінні - 20 грн, постійні — 55 грн. Підприємству пропонують купляти такі комплектуючі у зовнішнього постачальника за ціною 150 грн за одиницю. Чи варто прийняти пропозицію?

Задача 3. Підприємство виготовляє один вид продукції і реалізує за середньою ціною – 56 грн. Змінні витрати на виробництво од. продукції 20 грн., постійні витрати 16200 грн за місяць. Проектна потужність 1000 од.продукції.

Визначити:

- 1) точку беззбитковості в натуральному і вартісному вимірі;
- 2) яку кількість продукції необхідно реалізувати для отримання прибутку у розмірі
 - а) 8100 грн;
 - б) 9 грн/од.;
 - в) 20% від обсягу реалізації.

2.5. Теми доповідей для студентів денної форми навчання

Для студентів денної форми навчання з дисципліни «Контролінг» передбачено виконання ІЗ у вигляді підготовки доповіді (Д) і виступу на семінарському занятті з однієї з наведених нижче тем, або за власним вибором студента.

1. Роль аналізу «витрати - обсяг – прибуток» у прийнятті управлінських рішень.
2. Роль бюджетного планування в управлінні підприємством.
3. Використання обліку затрат в прийнятті короткострокових управлінських рішень.
4. Сутність, переваги та недоліки попередільного методу обліку витрат.
5. Порівняльна характеристика позаказного та попроцесного методів калькулювання продукції.
6. Сутність простого (однопередільного) методу обліку витрат і сфера його застосування.
7. Практичне застосування системі директ-костінг.
8. Переваги розвинутого директ-костингу.
9. Види цін і роль ціноутворення у прийнятті управлінських рішень.
10. Ціноутворення на основі інформації про собівартість продукції.
11. Формування інформації для прийняття управлінських рішень на етапі виробництва.
12. Формування інформації для прийняття управлінських рішень на етапі реалізації продукції (послуг).
13. Функції бухгалтерів-аналітиків в управлінні підприємством.
14. Контролінг як інструмент управління підприємством.
15. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві.
16. Методика та техніка визначення центрів витрат і центрів відповідальності.
17. Сутність і принципи виділення центрів відповідальності. Класифікація центрів відповідальності за різними ознаками.
18. Управлінська звітність: види, форми, принципи формування.
19. Бюджетування: проблеми впровадження.
20. Порівняльна характеристика статичних та гнучких бюджетів.
21. Стратегічний облік і аналіз у структурі управління підприємством.
22. Взаємодія управлінського та фінансового обліку в єдиній обліковій системі підприємства.
23. Характеристика та особливості інтегрованої системи обліку.
24. Сучасні стратегії управління витратами та доходами.

2.6. Приклади розв'язування типових задач з дисципліни «Контролінг»

Бюджетування та розрахунок відхилень фактичних результатів від планових.

Задача 1. Визначити і проаналізувати відхилення від норм матеріальних витрат за умови: за місяць виготовлено 1000 виробів.

1. Норма витрат на одиницю продукції 5 кг, ціна 44 грн.
2. Фактично витрачено матеріалів 4900 кг на суму 225600 грн.

Розв'язок:

1. відхилення за рахунок економії (перевитрати) матеріалів на одиницю продукції = (фактичні витрати матеріалів - нормативні витрати на фактичний обсяг виробництва) х нормативна ціна одиниці матеріалів = (фактичні витрати матеріалів на одиницю продукції - нормативні витрати на одиницю продукції) х фактичний обсяг виробництва х нормативну (бюджетну) ціну одиниці матеріалів.

$$(4900 - 5000) * 44 = - 4400 \text{ (грн.)}$$

2. відхилення за рахунок зміни цін на матеріали = фактичні витрати на матеріали - (фактична кількість витрачених матеріалів х планова ціна одиниці матеріалів) = (фактична ціна — планова ціна) х фактичну кількість витрачених матеріалів.

$$225600 - (4900 * 44) = 10000 \text{ (грн.)}$$

Відповідь: Загальне відхилення по витратах на матеріали у розмірі 5600 грн сформовано за рахунок економії по витратам матеріалу на одиницю продукції (-4400 грн.) і перевитратам за ціною (46,04 грн/кг) придбання матеріалів (+10000 грн.).

Задача 2. Визначити і проаналізувати відхилення від норм трудових витрат за умови, що: за місяць виготовлено 1000 виробів.

Норми витрат на одиницю продукції:

- за трудомісткістю – 4люд./год.
- за тарифною ставкою – 25 грн.

Фактично витрачено 4150 люд./год, нараховано зарплати – 113750грн.

Розв'язок:

1. відхилення за рахунок зміни ефективності прямих витрат праці, яка характеризує рівень продуктивності праці або трудомісткості продукції = (фактичні витрати праці - нормативні витрати праці на фактичний обсяг продукції) х нормативний рівень оплати праці = (фактичні витрати праці на одиницю продукції - нормативні витрати

праці на одиницю продукції) x фактичну кількість проданої продукції x нормативну ставку оплати за одиницю праці (годину, день тощо).

$$(4150 - 4000) * 25 = +3750 \text{ (грн.)}$$

2. відхилення за рахунок зміни ставок (рівня) оплати праці = фактичні витрати на оплату праці - (фактичні прямі витрати праці x нормативну ставку оплати одиниці праці) = (фактична ставка оплати одиниці праці - нормативна ставка оплати одиниці праці) x фактичні затрати прямої праці у кількісних вимірниках.

$$113750 - (4150 * 25) = 10000 \text{ (грн.)}$$

Відповідь: Загальне відхилення по витратах на оплату праці у розмірі 13750 грн сформовано за рахунок збільшення трудомісткості продукції (+3750 грн.) і за рахунок збільшення ставки оплати праці (+10000 грн.).

Визначення точки беззбитковості.

Задача 3. Підприємство виготовляє один вид продукції і реалізує за середньою ціною – 200 грн. Змінні витрати на виробництво од. продукції 80 грн., постійні витрати 66000 грн за місяць. Підприємство реалізує 1000 од. продукції на місяць.

Визначити: точку беззбитковості в натуральному і вартісному виразі.

Як зміниться сума прибутку, якщо обсяг реалізації збільшиться на 10% при одночасному зростанні суми постійних витрат на 15 000 грн.?

Розв'язок:

$$ТБн = 66000 / (200 - 80) = 550 \text{ (од.)}$$

$$ТБв = 550 * 200 = 110\,000 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Прибуток поточний} = 1000 (200 - 80) - 66000 = 54000 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Прибуток новий} = 1100 (200 - 80) - (66000 + 15000) = 51000 \text{ (грн.)}$$

Відповідь: Точка беззбитковості в натуральному вимірі становить 550 од. продукції, що еквівалентно 110 тис. грн. Збільшення обсягу реалізації на 10% при одночасному збільшенні суми постійних витрат спричинить зменшення суми прибутку на 3000 грн.

Рішення стосовно ціноутворення.

Задача 4. Результати маркетингових досліджень визначили, що попит на продукцію підприємства залежить від ціни. Визначити оптимальну ціну для максимізації прибутку, якщо змінні витрати на виробництво од. продукції 500 грн., а постійні витрати за місяць – 125000 грн.

Ціна од, грн	600	700	800	900	1000
Попит, од.	1250	1000	840	600	450

Розв'язок:

Для визначення оптимальної ціни необхідно розрахувати маржинальний дохід для різних варіантів ціни і обсягу реалізації.

Маржинальний дохід на од, грн	100	200	300	400	500
Сукупний маржинальний дохід, грн	125000	200000	252000	240000	225000
Маржинальний прибуток, грн	0	75000	127000	115000	100000

Відповідь: Максимізацію прибутку забезпечить реалізація 840 од. продукції за ціною 800 грн, а саме маржинальний прибуток дорівнюватиме 127 тис.грн.

Укладання оптимальної виробничої програми.

Задача 5. Виробничі можливості фірми обмежені використанням наявного обладнання, час використання якого становить 3200 годин на рік. Показники роботи фірми:

Показник	Продукція А	Продукція Б	Продукція В	Продукція Г
Попит на продукцію, од.	1200	1000	600	700
Обсяг виробництва і реалізації, од.	1000	500	500	300
Витрати машинного часу на виробництво од. продукції, год	0,5	1	2	4
Ціна реалізації, грн./од	20	30	30	50
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	16	20	22	26

Необхідно визначити оптимальну виробничу програму на наступний рік.

Розв'язок:

Показник	Продукція А	Продукція Б	Продукція В	Продукція Г
Маржинальний дохід, грн./од	4	10	8	24
Маржинальний дохід, грн./час роботи устаткування	8	10	4	8
Задоволення попиту на продукцію, од.	1200	1000	0	400
Витрати машинного часу на виробництво	600	1000	0	1600

Порівняємо маржинальний дохід внаслідок зміни виробничої програми
Існуючий варіант

$$1000 \cdot 4 + 500 \cdot 10 + 500 \cdot 8 + 300 \cdot 24 = 4000 + 5000 + 4000 + 7200 = 20200 \text{ грн.}$$

Новий варіант

$$1200 \cdot 4 + 1000 \cdot 10 + 400 \cdot 24 = 4800 + 10000 + 9600 = 24400 \text{ грн.}$$

Відповідь: Оптимальна виробнича програма в умовах обмеження становить виробництво 1200 од. продукції А, 1000 од. продукції Б, і 400 одиниць продукції Г, що забезпечить підприємству отримання додаткового маржинального прибутку у розмірі 4200 грн.

Прийняття рішення щодо технічного переоснащення виробництва.

Задача 6. Керівництво заводу вирішує питання автоматизації технологічного процесу. Дослідження і розрахунки показали, що витрати змінюються наступним чином:

Рівень автоматизації	Змінні витрати на одиницю, грн..	Загальна сума постійних витрат, грн..
З ручним управлінням	20	10000
Напіваавтомати	10	50000
Автомати	2	100000

Необхідно визначити:

При якому обсязі виробництва, доцільніше використовувати обладнання з ручним управлінням.

Якою буде ефективність комплексної автоматизації при річному обсязі виробництва 3000 од. продукції.

Розв'язок:

Складемо функції витрат для кожного варіанта:

$$y_1 = 10000 + 20x;$$

$$y_2 = 50000 + 10x;$$

$$y_3 = 100000 + 2x;$$

$$y_1 = y_2 = 10000 + 20x = 50000 + 10x; x = 4000 \text{ (од.)};$$

$$y_1 = y_3 = 10000 + 20x = 100000 + 2x; x = 5000 \text{ (од.)};$$

$$y_2 = y_3 = 50000 + 10x = 100000 + 2x; x = 6250 \text{ (од.)}.$$

Відповідь: при обсязі виробництва до 4000 од доцільно використовувати устаткування з ручним управлінням, від 4000 до 6250 – напіваавтомати, а при обсязі виробництва понад 6250 од. – автоматичне устаткування. При обсязі виробництва 3000 од доцільно використовувати устаткування з ручним управлінням.

$$y_1 = 10000 + 20 \cdot 3000 = 70000 \text{ грн.}$$

$$y_2 = 50000 + 10 \cdot 3000 = 80000 \text{ грн.}$$

$$y_3 = 100000 + 2 \cdot 3000 = 106000 \text{ грн.}$$

Прийняття рішення стосовно спеціального замовлення.

Задача 7. Підприємство отримало додаткове замовлення на виготовлення 500 од. продукції Д, але враховуючи, що виробничі потужності підприємства повністю задіяні на виготовлення інших видів продукції, для виконання цього замовлення необхідно зменшити виробництво іншої, менш рентабельної продукції В.

Вихідні дані:

Показник	Продукція В	Продукція Д
Ціна реалізації, грн. на од	1200	1500
Змінні витрати, грн.. на од	800	900
Витрати машинного часу на виготовлення од. продукції	10	8

Необхідно визначити:

1. На скільки одиниць необхідно зменшити виробництво продукції В, щоб виконати замовлення.
2. Суму прибутку фірми при зміні виробничої програми.
3. Мінімальну ціну реалізації продукції Д, яка не погіршить фінансові показники фірми.

Розв'язок:

Для виготовлення 500 од. продукції Д необхідно $500 \times 8 = 4000$ годин машинного часу.

Для цього необхідно зменшити виробництво продукції В на $4000/10 = 400$ од.

Маржинальний дохід за варіантами виробничої програми:

Показник	Продукція В	Продукція Д
Обсяг виробництва	-400	+500
Ціна, грн	1200	1500
Змінні витрати, грн... на од	800	900
Маржинальний дохід на од., грн	400	600
Загальний маржинальний дохід, грн	-1600000	+300000

Мінімальна ціна реалізації продукції Д, яка забезпечить незмінні фінансові результати має відшкодувати змінні витрати на виготовлення продукції Д та забезпечити маржинальний прибуток на рівні попередньої виробничої програми з урахуванням змін часу роботи устаткування.

$1600000/500 + 900 = 1220$ грн./од.

Відповідь: виконання даного замовлення економічно доцільно, оскільки запропонована ціна значно вища за мінімально припустиму (1220 грн.) та забезпечить підприємству отримання додаткового прибутку внаслідок зміни виробничої програми.

Прийняття рішення щодо виробництва або закупівлі компонентів (напівфабрикатів).

Задача 8. Підприємство виробляє складну продукцію, на яку використовує комплектуючі власного виробництва. Річний обсяг виробництва — 1000 од. продукції. Виробничі витрати на виготовлення одиниці комплектуючих складають: основні матеріали – 50 грн, пряма оплата праці з нарахуваннями - 70 грн, накладні витрати: змінні - 10 грн, постійні — 60 грн. Підприємству пропонують купляти такі комплектуючі у зовнішнього постачальника за ціною 150 грн за одиницю. Чи варто прийняти пропозицію?

Розв'язок:

Для відповіді на поставлене питання необхідно виконати диференціальний аналіз лише релевантних витрат:

- а) при власному виробництві комплектуючих
 $50 + 70 + 10 = 130$ грн (змінні виробничі витрати);
- б) при купівлі у зовнішнього постачальника - 150 грн за одиницю;
- в) релевантний дохід (збиток)
 $130 - 150 = -20$ грн на одиницю комплектуючих.

Відповідь: з економічної точки зору купувати комплектуючі на таких умовах не вигідно. Їх доцільно було б купувати за ціною, рівною або нижчою за суму змінних витрат на одиницю продукції, тобто за ціною < 130 грн.

Але якщо підприємство має можливості альтернативного використання вивільнених виробничих потужностей (наприклад, для здавання їх в оренду або випуску іншої прибуткової продукції), то до фактичних (дійсних) змінних витрат необхідно додати альтернативні (можливі) витрати (тобто суму втраченої орендної плати або прибутку), якщо підприємство відмовиться від купівлі комплектуючих на стороні. Порівняння таких витрат з вартістю купівлі комплектуючих може зумовити інші висновки.

Калькулювання методами директ-костінг та повної собівартості продукції.

Задача 9. Визначити фінансовий результат підприємства за методами директ-костінг та повної собівартості продукції.

Дані про діяльність підприємства, тис. грн.

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
Вироблено продукції, тис.од.	150	150	150
Реалізовано продукції, тис.од.	150	120	180
Ціна за одиницю, грн..	10	10	10
Змінні витрати на одиницю, грн..			

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
- виробничі	5	5	5
- на управління і збут	1	1	1
Постійні витрати, тис.грн.			
- виробничі	200	200	200
- на управління і збут	100	100	100

Розв'язок:

Система калькуляції по змінних витратах полягає в тому, що в собівартість продукції включаються тільки змінні виробничі витрати. Постійні витрати не розподіляються на продукцію, а списуються як витрати періоду за рахунок прибутку.

Фінансовий результат підприємства за методом директ-костінг:

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
Виручка від реалізації, тис.грн.	1500	1200	1800
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	750	600	900
Змінні операційні витрати, тис.грн	150	120	180
Маржинальний дохід, тис.грн.	600	480	720
Постійні витрати, тис.грн.	300	300	300
Прибуток, тис.грн.	300	180	420

Ставка абсорбції = $200/150 = 1,333$ (тис.грн) на одиницю реалізованої продукції.

Фінансовий результат підприємства за методом повної собівартості продукції:

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
Виручка від реалізації, тис.грн.	1500	1200	1800
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	950 ($150 \cdot 5 + 150 \cdot 1,333$)	760	1140
Валовий дохід, тис.грн	550	440	660
Операційні витрати, тис.грн.	250 ($100 + 150 \cdot 1$)	220	280
Прибуток, тис.грн.	300	220	380

Відповідь: принципова відмінність систем калькулювання полягає в підході до постійних виробничих накладних витрат. Причиною різниці по варіантах є різниця між обсягом виробництва і реалізації продукції у другому і третьому періоді.

3. Організація контролю знань і вмінь

Основною формою індивідуальної роботи є виконання індивідуальних завдань, які студенти виконують самостійно під керівництвом викладача. З дисципліни «Контролінг» передбачено: для студентів денної форми навчання підготовка доповіді на практичне заняття; для студентів заочної форми навчання - виконання міжсесійної контрольної роботи.

При самостійному вивченні дисципліни «Контролінг» контроль здійснюється за допомогою системи контрольних заходів, яка складається з поточного та підсумкового контролю.

Поточний контроль для студентів здійснюється протягом всього навчального курсу за формами:

для студентів денної форми навчання: підготовка і виступ з доповіддю на семінарському занятті, перевірка знань та вмінь студента під час аудиторних занять шляхом усного опитування, перевірки конспектів лекцій, виконання аудиторних теоретичних та практичних модульних контрольних робіт.

1) До заходів поточного модульного контролю виконання самостійної роботи студентів з теоретичної частини дисципліни «Контролінг» належить:

- усне опитування (УО) під час лекційних занять оцінюється у 15 балів;
- модульна тестова контрольна робота (КР) оцінюється у 20 балів.

Модульна тестова контрольна робота (КР) з теоретичного модуля складаються з 20 тестових завдань та вважається зарахованою, якщо надано як мінімум 12 правильних відповідей, та оцінюються відповідно.

Максимальна сума балів з лекційного модуля становить 35 балів.

2) До заходів поточного модульного контролю виконання індивідуальної роботи студентів з дисципліни «Контролінг» належить:

- підготовка та виступ з доповіддю на семінарському занятті (Д), що оцінюється у 15 балів.

3) До заходів поточного модульного контролю виконання самостійної роботи студентів з практичної частини дисципліни «Контролінг» належить:

- модульна контрольна робота (КР) оцінюється у 20 балів;
- усне опитування (УО) під час практичних занять оцінюється у 5 балів;

Максимальна сума балів з кожного практичного модуля становить по 25 балів. Максимальна сума балів з практичної частини становить 65 балів.

Загальна сума балів, яку одержують студенти денної форми навчання за всіма змістовними модулями дисципліни «Контролінг», становить **100**

балів (теоретична частина – **35 балів**, практична частина – **65 балів**), вона формує інтегральну оцінку поточного контролю студентів з цієї навчальної дисципліни та є підставою до допуску до іспиту.

для студентів заочної форми навчання: перевірка міжсесійної контрольної роботи, перевірка знань та вмінь студента під час аудиторних занять протягом заліково-екзаменаційної сесії шляхом усного опитування, перевірки конспектів лекцій.

Максимальна сума балів, яку може отримати студент за виконання завдань міжсесійної контрольної роботи складає 45 балів, у тому числі за теоретичну частину – 30 балів по 10 балів за кожне теоретичне запитання і 15 балів за практичну частину по 5 балів за правильне розв'язування кожної задачі.

- 40-45 балів (відмінно) – бездоганна вичерпна відповідь на всі завдання;

- 34-39 балів (добре) – надані відповіді на всі завдання є правильними, але не є повними;

- 28-33 балів (задовільно) - надані відповіді лише на три завдання з чотирьох, але вони є правильними;

- 27 і менше балів (незадовільно) – надані відповіді лише на два завдання або відповіді на поставлені питання є помилковими.

Зарахована контрольна робота свідчить про те, що студент одержав сумарну оцінку не менше **27 балів**, тобто не менше 60% від максимальної суми в 45 балів. Незарахована контрольна робота свідчить про те, що студент одержав сумарну оцінку меншу за 27 балів, в цьому випадку вона повертається на доробку. Зарахована контрольна робота є допуском до підсумкового контролю.

Студенти, які не одержали за контрольну роботу мінімальної кількості балів (27 балів), повинні виконати інший варіант контрольної роботи, який надається викладачем, або виправити помилки попереднього варіанта та отримати відповідну кількість балів для допуску до екзамену.

Усне опитування оцінюється таким чином (10 балів):

- студент дає правильні та повні відповіді на усі питання викладача, що наведені в кінці кожної теми – 9-10 балів (відмінно);

- студент дає не повну відповідь на питання – 7-8 балів (добре);

- студент відповідає лише на базові питання – 5-6 балів (задовільно);

- студент не може відповісти на базові питання – менше 5 балів (незадовільно).

Конспект по темах дисципліни, які винесено на СРС, оцінюється у 5 балів.

Загальна сума балів, яку одержують студенти *заочної форми навчання* за всіма змістовними модулями дисципліни «Контролінг», становить **60 балів** (теоретична частина – **50 балів**, практична частина – **10 балів**), вона

формує інтегральну оцінку поточного контролю студентів з цієї навчальної дисципліни та є підставою до допуску к іспиту.

Під час перевірки самостійної роботи студентів заочної форми навчання в міжсесійний період використовуються елементи дистанційної форми контролю, за встановленими термінами.

Терміни перевірки етапів виконання контрольної роботи в міжсесійний період

Назва ІЗ	Змістовні модулі	Строки виконання та контролю
Опрацювання матеріалу, який винесено на СРС	ЗМ-Л1	21 листопада – 18 травня / до 25 травня
	ЗМ-П1	
	ЗМ-П2	
Міжсесійна контрольна робота	Теоретичне питання 1.	до 25 грудня
	Теоретичне питання 2.	до 25 січня
	Теоретичне питання 3.	до 25 березня
	Розв'язування задач	до 28 березня

Для денної форми навчання питання про допуск до іспиту за підсумками модульного накопичувального контролю регламентуються п. 2.4 «Положення про проведення підсумкового контролю знань студентів», а саме, студент вважається допущеним до підсумкового семестрового контролю з конкретної навчальної дисципліни, якщо він виконав всі види робіт, передбачені робочою навчальною програмою дисципліни і набрав за модульною системою суму балів не менше 50% від максимально можливої за практичну частину дисципліни.

Для заочної форми навчання студент вважається допущеним до підсумкового контролю з навчальної дисципліни, якщо він виконав всі види робіт поточного контролю (міжсесійні та сесійні), передбачені робочою навчальною програмою дисципліни, і набрав за накопичувальною системою суму балів не менше 50% від максимально можливої за дисципліну та своєчасно виконав міжсесійну контрольну роботу.

Сума міжсесійної (ОМ) та сесійної оцінки (ОЗЕ) становить загальну оцінку поточного контролю іспит і накопичена підсумкова оцінка (ПО) розраховується за формулою:

$$ПО = 0,5ОПК + 0,25ОЗЕ + 0,25ОМ$$

де ОПК – кількісна оцінка (у відсотках від максимально можливої) заходу підсумкового контролю;

ОЗЕ – кількісна оцінка (у відсотках від максимально можливої) заходів контролю СРС під час проведення аудиторних занять;

ОМ – кількісна оцінка (у відсотках від максимально можливої) заходів контролю СРС у міжсесійний період.

Семестровий екзамен – це письмова форма підсумкового контролюючого заходу, який проводиться в період заліково-екзаменаційної сесії. Під час екзамену, перш за все, перевіряється засвоєння студентом базової компоненти теоретичної частини навчальної дисципліни «Контролінг». Іспит проводиться тільки у письмовій формі за білетами, які розробляються викладачами дисципліни та затверджуються у встановленому порядку.

Відповідно до «Інструкції про порядок проведення та критерії оцінювання відповідей студентів під час письмових іспитів» екзаменаційні білети з дисципліни «Контролінг» мають вигляд тестових завдань закритого типу у кількості 20 тестових завдань у кожному білеті.

Тривалість письмового іспиту становить 2 академічні години (90 хвилин). Початком письмового іспиту є час закінчення видачі екзаменаційних білетів.

Під час написання письмового іспиту студенти мають право користуватися робочою програмою дисципліни «Контролінг» та власним рукописним конспектом лекцій.

Загальна екзаменаційна оцінка (бал успішності) з дисципліни «Контролінг» дорівнює відсотку правильних відповідей із загального обсягу питань екзаменаційного білету.

Одержана накопичена підсумкова оцінка виставляється викладачем у відомість обліку успішності встановленого зразка.

Загальна кількісна оцінка (семестрова оцінка) з дисципліни «Контролінг» є усередненою між кількісною оцінкою поточних контролюючих заходів та кількісною оцінкою семестрового контролюючого заходу, тобто письмово іспиту, та визначається за шкалою ECTS:

За шкалою ECTS	За національною шкалою	Бал успішності
A	5 (відмінно)	90-100
B	4 (добре)	82-89,9
C	4 (добре)	74-81,9
D	3 (задовільно)	64-73,9
E	3 (задовільно)	60-63,9
FX	2 (незадовільно)	35-59,9
F	2 (незадовільно)	1-34,9