

**Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут**

Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ВТЕІ КНТЕУ

 Н.Л. Замкова

КОНТРОЛІНГ

CONTROLLING

РОБОЧА ПРОГРАМА

Для всіх галузей знань та спеціальностей

Вінниця 2020

Розробник: Іванченко Г.В., к.е.н., доцент

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування 17.02.2020 р. пр. № 3; на засіданні вченої ради факультету економіки, менеджменту та права 17.02.2020 р. пр. № 2 та засіданні вченої ради інституту 24.02.2020 р. пр. № 2.

Рецензенти: Соколовська В.В., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування

Бачинська Г.С., директор Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) міста Вінниці

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ:

Мета вивчення дисципліни.

У час нестабільної економічної ситуації в країні важливим є вихід із кризових явищ з мінімальними затратами. Тому сучасний етап розвитку України вимагає нових підходів та методів до управління, створення нової інформаційної системи, яка б забезпечувала якісні, надійні та своєчасні дані для прийняття управлінських рішень. Таким функціонально відокремленим напрямом економічної роботи на підприємстві/організації є сьогодні контролінг, який дозволяє передбачати господарську і комерційну ситуацію, оптимізувати співвідношення «витрати – доходи» на підприємстві/організації. Отже, основною метою вивчення дисципліни «Контролінг» є формуванні системи компетентностей з концептуальних засад та організаційно-методичних основ функціонування системи контролінгу, координація і спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємства/організації на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Результати вивчення навчальної дисципліни її місце в освітньому процесі.

Міждисциплінарні зв'язки: «Контролінг» базується на вивченні таких дисциплін, як «Економічна теорія», «Економіка і фінанси підприємства», «Бухгалтерський облік».

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Контролінг» для освітньої програми «Менеджмент організацій» є формування комплексу компетентностей:

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
- Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях .
- Здатність виокремлювати моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій.
- Здатність здійснювати оперативний аналіз діяльності підприємства на основі ABC – аналізу, аналізу вузьких місць та функціонально-вартісного аналізу.
- Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
- Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Програмні результати навчання здобувачів з навчальної дисципліни «Контролінг» полягають:

- Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
- Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

- Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
- Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
- Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
- Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
- Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.
- Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
- Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни. Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати його в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.

Рівні компетентності	За шкалою КНТЕУ	Критерії оцінювання
1	2	3
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.

	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переведення поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Обсяг дисципліни в кредитах та його розподіл (тематичний план)

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин / кредитів	з них			
		лекції	практичні заняття	самостійна робота студентів	
1	2	3	4	5	6
Тема 1 Контролінг як сучасний напрямок розвитку науки управління	12	2	2	8	УО, ІЗ
Тема 2 Об'єкти контролінгу	12	2	2	8	УО, ІЗ
Тема 3 Центри відповідальності як об'єкти контролінгу	12	2	2		ПО, ІЗ
Тема 4 Управлінський облік як основа контролінгу	16	4	4	8	УО, ІЗ
Тема 5 Система планування та бюджетування на підприємстві	12	2	2	8	Т, ІЗ

Тема 6 Економічний аналіз у контролінгу	12	2	2	8	ПО, ІЗ
Тема 7 Методичний інструментарій оперативного контролінгу	12	2	2	8	УО, ІЗ
1	2	3	4	5	6
Тема 8 Стратегічний аналіз і методи стратегічного контролінгу	16	4	4	8	УО, СЗ
Тема 9 Бюджетування як інструмент контролінгу	12	2	2	8	ПО, ІЗ
Тема 10 Оперативний аналіз відхилень в бюджетуванні	12	2	2	8	УО, ІЗ
Тема 11 Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства	12	2	2	8	ПО, СЗ
Тема 12 Контролінг інвестиційних проектів	16	4	4	8	Т, ІЗ
Тема 13 Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	12	2	2	8	ПО, СЗ
Тема 14 Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	12	2	2	8	УО, ІЗ
Разом	180	34	34	112	
Підсумковий контроль – екзамен					

Умовні позначення:

УО – усне опитування;
ПО – письмове опитування;

Т – тестування;
ІЗ – індивідуальне завдання
СЗ – ситуаційне завдання

II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст дисципліни (теми програми).

Тема 1 Контролінг як сучасний напрямок розвитку науки управління

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

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

Тема 2 Об'єкти контролінгу

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

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

Тема 3 Центри відповідальності як об'єкти контролінгу

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

Тема 4 Управлінський облік як основа контролінгу

Сутність і завдання управлінського обліку. Принципи організації управлінського обліку. Відмінність управлінського обліку від фінансового. Функції управлінського обліку. Системи управлінського обліку: систематичний

та проблемний облік, моністична та автономна системи, система обліку фактичних і стандартних витрат, система повних і часткових витрат. Принципи організації управлінського обліку. Метод управлінського обліку.

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

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

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

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

Розподіл непрямих витрат, цілі, призначення. Розподіл виробничих витрат, процес розподілу, ставка розподілу, вибір бази розподілу. Розподіл невиробничих витрат Системи калькулювання й обліку, їх класифікація: за об'єктами угруповання, за ступенем нормування, за повнотою охоплення витрат.

Системи обліку і калькулювання позамовна і попроцесна. Нормативна система обліку і калькулювання. Система «standart – cost». Система «direct – costing». Система калькулювання та обліку за видами діяльності. Цільове калькулювання.

Тема 5 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.

Статичні та гнучкі бюджети. Бюджетування з “нуля”. Бюджетування через прирощення. Сфери застосування різних типів бюджетів. Переваги та недоліки в бюджетуванні.

Тема 6 Економічний аналіз у контролінгу

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Плани 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.

Тема 7 Методичний інструментарій оперативного контролінгу

Інструментарій отримання управлінської інформації оперативного контролінгу. Бюджетування, моделювання, обґрунтування ціноутворення. Аналітичний інструментарій оперативного контролінгу, орієнтований на обґрунтування управлінських рішень.

Прийоми оперативного економічного аналізу. Аналіз відхилень — основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень. Методи диференціації витрат. Розрахунок сум покриття та ціноутворення. Аналіз беззбитковості діяльності. Операційній важіль та його застосування. Поняття та методика проведення ABC-аналізу, XYZ-аналізу, аналізу обсягу замовлень та аналізу «вузьких місць» на підприємстві.

Тема 8 Стратегічний аналіз і методи стратегічного контролінгу

Інструментарій отримання управлінської інформації стратегічного контролінгу. Стратегічне планування, бізнес-планування, економіко-математичні методи і моделі, бенчмаркінг, маркетинговий аналіз, оцінка потенціалу підприємства, розробка сценаріїв функціонування. Аналітичний інструментарій стратегічного контролінгу, орієнтований на обґрунтування управлінських рішень.

Стратегічний аналіз. SWOT-аналіз. Матриця бостонської консалтингової групи. Побудова кривої життєвого циклу. Портфельний аналіз. Функціонально-вартісний аналіз. Проектний аналіз. СОФТ – аналіз. Виявлення і аналіз стратегічних розривів. Прийоми фінансової математики. Обґрунтування потреби у залученні ресурсів. Фінансовий важіль та його застосування.

Експертні оцінки. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства. Зміст, цілі і завдання експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.

Тема 9 Бюджетування як інструмент контролінгу

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

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

Тема 10 Оперативний аналіз відхилень в бюджетуванні

Сутність управління по відхиленням. Сутність відхилень та їх класифікація. Сприятливі та несприятливі відхилення. Відхилення внаслідок планування та діяльності. Відхилення від гнучкого бюджету та за рахунок обсягу діяльності. Гнучкий бюджет. Аналіз відхилень. Методи дослідження відхилень.

Тема 11 Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства

Цілі завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Характеристика джерел інформації для експертної діагностики.

Методи оцінки матеріальних ресурсів. 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, можливості і загрози.

Діагностика за слабкими сигналами. Методи оперативної діагностики. Аналіз інформаційних потоків. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.

Тема 12 Контролінг інвестиційних проектів

Поняття про контролінг інвестиційних проектів на підприємстві. Місце контролінгу інвестиційних проектів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності підприємства. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проектів. Функції контролінгу інвестиційних проектів: моніторинг, аналіз, контроль та координація. Принципи контролінгу інвестиційних проектів. Види контролінгу інвестиційних проектів.

Критерії оцінювання інвестиційних проектів у контролінгу (традиційні критерії (окупність і рентабельність); критерії з дисконтуванням грошових

потоків (чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, ануїтет, індекс прибутковості, 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. Аналіз можливих варіантів вибору ставки дисконтування (середньозважена вартість капіталу; відсоток за позиковим капіталом; ставка за безпечними вкладеннями; ставка за безпечними вкладеннями з поправкою на ризик; комбінація ставки з поправкою на ризик і вартості боргу; альтернативна вартість грошей).

Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів. Організаційна стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів. Глобальна та локальні організаційно-інформаційні моделі контролінгу інвестиційних проектів. Дослідна стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів: контролінг передінвестиційної фази проекту, інвестиційної фази проекту та постінвестиційної. Узагальнююча стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів.

Формування інвестиційного портфеля на основі контролінгових досліджень.

Тема 13 Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві

Визначення структури контролінгу. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Місце і роль служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Організація структури контролінгу в холдінгових компаніях. Структура і склад служби контролінгу на підприємстві. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу. Варіанти впровадження системи контролінгу. Положення про відділ контролінгу на підприємстві. Посадова інструкція контролера. 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. Формування аналітичного і регулятивного блоку в системі контролінгу.

Тема 14 Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

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

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

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

Структура навчальної дисципліни.

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год	Оцінювання у балах
1	2	3	4
<p>Знати: сутність контролінгу, його головну мету, функції та роль в системі управління підприємством</p> <p>Вміти: визначати види контролінгу</p>	<p>Тема 1 Контролінг як сучасний напрямок розвитку науки управління Лекція №1 План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність контролінгу, його головна мета, функції. 2. Чинники виникнення контролінгу. 3. Роль контролінгу в системі управління підприємством. 4. Види контролінгу <p>Література Основна: 1-4, 7. Додаткова: 12, 14, 15. Інтернет-ресурси: 19.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного. Написання есе: Контролінг в управлінні підприємством. Скласти порівняльну характеристику стратегічного і оперативного контролінгу.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття № 1 Питання до заняття</p>	2	4

	<p>1. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління.</p> <p>2. Сутність та мета стратегічного контролінгу.</p> <p>3. Орієнтація, цілі та головні задачі стратегічного контролінгу.</p> <p>4. Сутність, цілі, головні завдання оперативного контролінгу.</p> <p>Практичне завдання: розглянути приклади впровадження контролінгу на підприємствах у кожній з галузей в Україні. Вивчити структуру служби контролінгу на аналізованих підприємствах.</p>		
<p>Знати: об'єкти контролінгу, способи віднесення витрат до об'єкту калькулювання</p> <p>Вміти: визначати собівартість продукції, класифікувати собівартість продукції (робіт, послуг) за різними ознаками</p>	<p>Тема 2 Об'єкти контролінгу Лекція №2</p> <p>1. Витрати підприємства як основний об'єкт контролінгу</p> <p>2. Фінансова діяльність підприємства як об'єкт контролінгу</p> <p>3. Собівартість продукції та її види</p> <p>Література Основна: 1-4. Додаткова: 10, 11. Інтернет-ресурси: 19.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Написання есе на тему: Роль калькулювання собівартості продукції в управлінні виробництвом.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття № 2..... Питання до заняття</p> <p>1. Спосіб віднесення витрат до об'єкту калькулювання: прямі і непрямі.</p> <p>2. Поведінка витрат. Фактор витрат.</p> <p>3. Собівартість продукції, її види.</p>	2	4
<p>Знати: сутність та значення центрів відповідальності</p> <p>Вміти: виокремлювати моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій</p>	<p>Тема 3 Центри відповідальності як об'єкти контролінгу Лекція №3</p> <p>План лекції</p> <p>1. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація.</p> <p>2. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій.</p> <p>Література Основна: 1-4. Додаткова: 16, 17. Інтернет-ресурси: 19, 20, 21.</p>	2	
	Самостійна робота студентів.	8	2

	Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Написання есе: Необхідність та проблеми ділення підприємства на центри відповідальності		
	Практичне заняття №3 Завдання до заняття Визначити ефективність запровадження центрів відповідальності на підприємстві. Які бізнес процеси оптимізовані та які показники їх результативності.	2	4
<p>Знати: значення управлінського обліку в системі контролінгу підприємства</p> <p>Вміти: використовувати методи управлінського обліку</p>	<p>Тема 4 Управлінський облік як основа контролінгу Лекція №4 План лекції 1. Внутрішній контроль діяльності підприємства. 2. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу. 3. Методи управлінського обліку.</p> <p>Лекція №5 План лекції 1. Системи управлінського обліку. 2. Принципи організації управлінського обліку. 3. Метод управлінського обліку.</p> <p>Література Основна: 1-4, 6. Додаткова: 12, 13. Інтернет-ресурси: 19, 20, 21.</p>	2	
	Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. За даними підприємства здійснити розподіл непрямих витрат, виробничих та невиробничих витрат.	8	4
	Практичне заняття №4 Питання до заняття 1. Сутність обліку витрат. 2. Основні завдання обліку витрат. 3. Об'єкти обліку витрат, фактори, що впливають на вибір об'єкта обліку витрат на підприємстві. 4. Калькулювання витрат.	2	4
	Практичне заняття №5 Питання до заняття 1. Сутність собівартості, її види. 2. Системи оцінки собівартості.	2	4
Знати:	Тема 5 Система планування та бюджетування на підприємстві	2	

<p>сутність та значення планування та бюджетування на підприємстві</p> <p>Вміти: використовуваним методи планування та визначати порядок бюджетування на підприємстві</p>	<p align="center">Лекція №6</p> <p align="center">План лекції</p> <p>1. Планування: сутність, цілі, принципи.</p> <p>2. Види планування.</p> <p>3. Місія як основа формування організаційної культури підприємства.</p> <p>4. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.</p> <p>5. Методи планування.</p> <p>6. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу.</p> <p>Література Основна: 1-4. Додаткова: 14, 15. Інтернет-ресурси: 19, 20, 21.</p>		
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Описати порядок бюджетування підприємства.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття №6 Питання / завдання до заняття</p> <p>1. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.</p> <p>2. Статичні та гнучкі бюджети. Бюджетування з “нуля”.</p> <p>3. Бюджетування через приращення.</p>	2	4
<p>Знати: сутність та значення економічного аналізу у контролінгу</p> <p>Вміти: визначати причини виникнення відхилень основних показників діяльності підприємства</p>	<p>Тема 6 Економічний аналіз у контролінгу</p> <p align="center">Лекція №7</p> <p align="center">План лекції</p> <p>1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень</p> <p>2. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності</p> <p>Література Основна: 1-4. Додаткова: 14, 18. Інтернет-ресурси: 22, 23.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Написання есе на тему: Причини виникнення відхилень основних показників діяльності підприємства.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття №7 Питання до заняття</p>	2	4

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предмет економічного аналізу підприємства. 2. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу. 3. Процес проведення перспективного економічного аналізу підприємства 		
<p>Знати: показники, моделі, методи оперативного аналізу в системі контролінгу</p> <p>Вміти: здійснювати оперативний аналіз діяльності підприємства на основі ABC – аналізу, аналізу вузьких місць та функціонально-вартісного аналізу</p>	<p>Тема 7 Методичний інструментарій оперативного контролінгу Лекція №8</p> <p>План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу. 2. Методи оперативного контролінгу. 3. Класифікація та методи аналізу відхилень. 4. Модель «витрати-обсяг-прибуток». <p>Література Основна: 1-4. Додаткова: 11, 14. Інтернет-ресурси: 19, 20.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Провести ABC - аналіз матеріальних потоків підприємства.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття №8 Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ABC - аналіз матеріальних потоків. Аналіз та оптимізація обсягу замовлень. 2. Аналіз вузьких місць на підприємстві. 3. Функціонально-вартісний аналіз. 	2	4
<p>Знати: сутність, методи та прийоми стратегічного контролінгу</p> <p>Вміти: використовувати методи, інструменти стратегічного контролінгу</p>	<p>Тема 8 Стратегічний аналіз і методи стратегічного контролінгу Лекція №9</p> <p>План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність стратегічного аналізу в системі контролінгу 2. Крива досвіду. 3. Портфельний аналіз. 4. Аналіз потенціалу. 5. Аналітичний інструментарій стратегічного контролінгу, орієнтований на обґрунтування управлінських рішень. 	2	
	<p>Лекція №10</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз сильних та слабких сторін. 2. Розробка сценаріїв. 	2	

	<p>3. Обґрунтування потреби у залученні ресурсів.</p> <p>Література Основна: 1-4. Додаткова: 16, 17. Інтернет-ресурси: 10, 17.</p>		
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Вирішення ситуаційного завдання.</p>	8	4
	<p>Практичне заняття № 9 Питання до заняття</p> <p>1. Інструментарій отримання управлінської інформації стратегічного контролінгу. 2. Методи стратегічного аналізу. 3. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства.</p> <p>Практичне заняття №10 Питання до заняття</p> <p>1. Джерел інформації для експертної діагностики. 2. Діагностика за слабкими сигналами. 3. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.</p>	2	4
	<p>Практичне заняття №10 Питання до заняття</p> <p>1. Джерел інформації для експертної діагностики. 2. Діагностика за слабкими сигналами. 3. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.</p>	2	4
<p>Знати: сутність, значення, функції та завдання бюджетування управлінні підприємством</p> <p>Вміти: аналізувати бюджети для підприємства</p>	<p>Тема 9 Бюджетування як інструмент контролінгу Лекція №11 План лекції</p> <p>1. Сутність, функції та завдання бюджетування, його роль в управлінні підприємством 2. Типологія бюджетів. Бюджетна піраміда 3. Взаємообумовленість структури підприємства і системи його бюджетів</p> <p>Література Основна: 1-4. Додаткова: 8, 9. Інтернет-ресурси: 19, 20.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Охарактеризуйте переваги та недоліки бюджетування як інструменту контролінгу.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття № 11 Питання до заняття</p> <p>1. Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів.</p>	2	4

	2. Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві.		
<p>Знати: сутність та значення відхилень в бюджетуванні</p> <p>Вміти: проводити аналіз відхилень, визначати їх наслідки на діяльність підприємства</p>	<p>Тема 10 Оперативний аналіз відхилень в бюджетуванні Лекція №12 План лекції 1. Сутність відхилень та їх класифікація. 2. Сприятливі та несприятливі відхилення. 3. Гнучкий бюджет. 4. Методи дослідження відхилень. Література Основна: 1-4. Додаткова: 8, 9. Інтернет-ресурси: 19, 20.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Провести аналіз відхилень бюджету підприємства, визначити наслідки відхилень.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття №12 Питання до заняття 1. Відхилення внаслідок планування та діяльності. 2. Відхилення від гнучкого бюджету та за рахунок обсягу діяльності. 3. Аналіз відхилень.</p>	2	4
<p>Знати: методи діагностики стратегічних позицій підприємства</p> <p>Вміти: проводити експертнаудіагностику фінансово-господарського стану підприємства</p>	<p>Тема 11 Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства Лекція №13 План лекції 1. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства. 2. Діагностика за слабкими сигналами. 3. Збалансована система показників. Література Основна: 1-4. Додаткова: 8, 9. Інтернет-ресурси: 19, 20.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Провести діагностику фінансово-господарського стану підприємства з використання таких методів: аналіз сильних і слабких</p>	8	2

	сторін підприємства, можливостей і загрози (SWOT-аналіз; матриця Бостонської консультативної групи (БКГ); матриця Мак-Кінсі; конкурентний аналіз за Портером; таблиця витрати-випуск).		
	<p>Практичне заняття №13 Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз матеріальних та інформаційних потоків 2. Аналіз ризиків та управління ризиками. 3. Метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв. 	2	4
<p>Знати: Сутність та основні методики інвестиційного контролінгу</p> <p>Вміти: оцінювати інвестиційні проекти за визначеними критеріями</p>	<p>Тема 12 Контролінг інвестиційних проектів Лекція №14 План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Місце контролінгу інвестиційних проектів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності підприємства. 2. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проектів. 3. Функції контролінгу інвестиційних проектів: моніторинг, аналіз, контроль та координація. 4. Принципи контролінгу інвестиційних проектів. 5. Види контролінгу інвестиційних проектів. <p>Лекція №15 План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів. 2. Організаційна стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів. 3. Глобальна та локальні організаційно-інформаційні моделі контролінгу інвестиційних проектів. <p>Література Основна: 1-4. Додаткова: 10, 14. Інтернет-ресурси: 19, 20.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Скласти таблицю критерії оцінювання інвестиційних проектів.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття №14 Питання до заняття</p>	2	4

	<p>1. Критерії оцінювання інвестиційних проектів.</p> <p>2. Організаційна стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів.</p> <p>3. Формування інвестиційного портфеля</p>		
	<p>Практичне заняття №15 Питання до заняття</p> <p>1. Дослідна стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів: контролінг передінвестиційної фази проекту, інвестиційної фази проекту та постінвестиційної.</p> <p>2. Узагальнююча стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів.</p> <p>3. Формування інвестиційного портфеля на основі контролінгових досліджень.</p>	2	4
<p>Знати: організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві</p> <p>Вміти: організувати впровадження системи контролінгу на підприємстві, та використовувати консалтинг для підтримки прийняття управлінських рішень</p>	<p>Тема 13 Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві Лекція №16 План лекції</p> <p>1. Організаційна структура управління агропромисловим підприємством (фірмою), орієнтована на контролінг.</p> <p>2. Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї.</p> <p>3. Організація впровадження системи контролінгу на підприємстві.</p> <p>4. Використання консалтингу як підтримки прийняття управлінських рішень.</p> <p>Література Основна: 1-4. Додаткова: 13, 14. Інтернет-ресурси: 19, 20.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Охарактеризувати особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття №16 Питання до заняття</p> <p>1. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.</p> <p>2. Положення про відділ контролінгу на підприємстві.</p> <p>3. Посадова інструкція контролера.</p>	2	4

	<p>4. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.</p> <p>5. Формування центрів відповідальності і розробки нормативів.</p> <p>6. Методи збору та обробки даних службою контролінгу.</p> <p>7. Формування аналітичного і регулятивного блоку в системі контролінгу</p>		
<p>Знати: підходи щодо прийняття управлінських рішень та фактори, що на них впливають.</p> <p>Вміти: розробляти управлінські рішення на аналізованих суб'єктах підприємництва та аналізувати критерії прийняття таких рішень</p>	<p>Тема 14 Контролінг у системі прийняття управлінських рішень Лекція №17 План лекції</p> <p>1. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі.</p> <p>2. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень.</p> <p>3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.</p> <p>4. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.</p> <p>5. Критерії прийняття управлінських рішень.</p> <p>Література Основна: 1-5. Додаткова: 8, 9, 12, 14, 15. Інтернет-ресурси: 19, 20.</p>	2	
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Проаналізувати управлінські рішення на аналізованих суб'єктах підприємництва, ознайомитись із показниками внутрішньої та зовнішньої ефективності системи управлінських рішень.</p>	8	2
	<p>Практичне заняття №17 Завдання до заняття Розробити та презентувати управлінські рішення на аналізованих суб'єктах підприємництва. Визначити показники внутрішньої та зовнішньої ефективності системи управлінських рішень.</p>	2	4
ВСЬОГО:		180/6	100

III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА.

Основні

1. Бритченко І. Г., Князевич А. О. *Контролінг : навч. посіб. Електронні дані.* Рівне : Волинські береги, 2015. URL: <http://10.0.2.150/docs/Pidruchnyky/2019/Kontrolinh.pdf>.
2. Давидович І. Є. *Контролінг : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2018. 552 с.
3. Портна О. В. *Контролінг : підручник. 2-ге вид., стер.* Львів : Магнолія 2006, 2019. 264 с.
4. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. *Контролінг для менеджерів : навч. посіб. Електронні дані.* Київ : Центр учбової літератури, 2013. URL: http://10.0.2.150/docs/CUL/Controlling_Markina.pdf.
5. Суханова А. В. *Контролінг у системі прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку.* 2019. № Вип. 32. С. 225–230. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/35.pdf.
6. Кизенко О. О. *Розвиток концепції контролінгової діяльності на підприємстві: від аналітичного обліку до стратегічної трансформації.* Економіка & держава. 2019. № 2. С. 77–81.
7. Бердар М. М. *Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством.* Економіка & держава. 2016. № 11. С. 39–43.

Додаткові

8. Беглиця В. П. *Логістичний підхід до забезпечення спільних дій сил безпеки та оборони : державно -управлінський аспект.* Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 4. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2019/5.pdf.
9. Верховод І. *Контролінг персоналу: нові підходи відповідно до потреб підприємств сфери інтелектуального бізнесу.* Україна: аспекти праці. 2018. № 4. С. 42–48.
10. Кизенко О. О. *Вплив конвергентних технологій на систему стратегічного контролінгу підприємства.* Ефективна економіка. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2019/35.pdf.
11. Мішина С. В., Мішин О. Ю. *Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах.* Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf.
12. Оразалинова М. С. *Концепція контролінга и новая парадигма менеджмента.* Актуальні проблеми економіки. 2014. №12. С. 57–65.
13. Паєнтко Т. В., Федосов В. М. *Управління фінансами: контролінг на мікрорівні.* Фінанси України. 2018. № 3. С. 80–96.
14. Паскалова А. *Аналіз доцільності використання сучасних інструментів контролінгу витрат на молокопереробних підприємствах.* Економіст. 2014. №12. С.71–73.
15. Паскалова А. *Зміст контролінгу витрат та його роль у прийнятті фінансових рішень.* Ринок цінних паперів України. 2012. №7. С.57–62.

16. Поліщук І. І., Шепарська О. О. Особливості формування маркетингового контролінгу на підприємстві. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : збірник наукових праць III Міжнародної науково-практичної конференції 20-22 травня 2015 року. Вінниця, 2015. № Ч. 2. С.148–155.

17. Світлична В. Ю., Рубанка В. М., Гузеватенко А. В. Актуальні питання сутності контролінгу та застосування його інструментів вітчизняними підприємствами. Інфраструктура ринку. 2019. № Вип. 29. С. 291–298. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/47.pdf.

18. Сисоєв А. В. Оцінка ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/152.pdf.

19. <http://www.management.com.ua>

20. <https://blog.liga.net>

21. <http://www.ukrstat.gov.ua>

22. <https://ec.europa.eu/eurostat/news/news-releases>

23. <http://www.unecce.org/info/ece-homepage.html>