

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до контрольної роботи
з дисципліни «Контролінг»
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено методичною радою
університету протокол №

_____ від _____._____.20_____р.

Харків
ХНАДУ
2018

Укладач Я.В. Догадайло

Кафедра управління та адміністрування

ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ

Методичні вказівки призначені для засвоєння теоретичного матеріалу та опанування прийомами та методами застосування його на практиці студентами спеціальності «Менеджмент організацій», які вивчають дисципліну «Контролінг».

У відповідності з навчальним планом студенти повинні виконати самостійно контрольну роботу. Метою контрольної роботи є закріплення студентами знань, одержаних в результаті вивчення теоретичного курсу, і набуття навичок вирішування конкретних завдань в галузі сучасних методів управління підприємствами автомобільного транспорту. Контрольна робота для студентів факультету заочного навчання складена у відповідності до програми дисципліни «Контролінг». Вона передбачає поглиблену відповідь на теоретичне запитання та вирішення практичного завдання.

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

БЛОК ЗМІСТОВНИХ МОДУЛІВ №1. **«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Змістовний модуль 1.

Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання

Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві. Основна мета контролінгу. Функції контролінгу. Основні концепції контролінгу. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу.

Змістовний модуль 2.

Характеристика об'єктів контролінгу

Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу, місце їх виникнення. Класифікація витрат. Собівартість продукції, її види. Роль калькулювання собівартості продукції в управлінні виробництвом. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій.

Змістовний модуль 3.

Організація управлінського обліку в системі контролінгу

Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу. Завдання управлінського обліку.

Змістовний модуль 4.

Система планування та бюджетування на підприємстві

Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. Поняття про бюджет. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок. Бюджетування як управлінська технологія. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежності від центрів відповідальності.

Змістовний модуль 5.

Самостійна робота студентів

(основні завдання за змістовними модулями 1-4)

Вивчення теоретичного матеріалу за питаннями та підготовка до складання тестових завдань:

1. Сутність контролінгу.
2. Основна мета контролінгу.
3. Функції та види контролінгу. Основні концепції контролінгу.
4. Об'єкти контролінгу
5. Класифікація витрат.
6. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація.
7. Сутність та завдання управлінського обліку.
8. Поняття про бюджет та цілі складання бюджетів.
9. Види бюджетів. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.
10. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності.

БЛОК ЗМІСТОВНИХ МОДУЛІВ № 2.

«ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Змістовний модуль 6.

Методичний інструментарій оперативного контролінгу

Методи оперативного контролінгу. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску. Методи аналізу

відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень. Модель “витрати – обсяг – прибуток”. Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості. Маржинальний прибуток. Ефект операційного леверіджу. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.

Змістовний модуль 7.

Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства

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

Змістовний модуль 8.

Організаційно-методичні основи функціонування системи контролінгу на підприємстві

Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Вимоги до створення варіанти служби контролінгу. Структура служби контролінгу на підприємстві. Функції начальника служби контролінгу, контролера цеху, фахівця з управлінського обліку, фахівця інформаційних систем.

Змістовний модуль 9.

Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.

Змістовний модуль 9.
Самостійна робота студентів
(основні завдання за змістовними модулями 6 -9)

Вивчення теоретичного матеріалу за питаннями та підготовка до складання тестових завдань:

1. Методичний інструментарій оперативного контролінгу.
2. Призначення СВР-аналізу та моделі беззбитковості.
3. Сутність відхилень та їх класифікація.
4. Цілі завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Методи діагностики.
5. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Структура служби контролінгу на підприємстві.
6. Підходів та критерії прийняття управлінських рішень.

КОНТРОЛЬНА РОБОТА

При виконанні контрольної роботи передбачається індивідуальний характер виконання розрахунків за варіантами в залежності від номера залікової книжки. Зареєстрована контрольна робота здається викладачеві в строки, встановлені деканатом. Повернена із зауваженнями викладача контрольна робота допрацьовується та проходить повторне рецензування.

Контрольна робота оформлюється в спеціальному зошиті або на стандартних аркушах формату А4. Вона повинна мати титульний аркуш, на якому обов'язково: вказується номер залікової книжки; здійснюється власний підпис студента, який виконав роботу.

У кінці роботи слід надати список використаних джерел. Виконану та оформлену контрольну роботу студенти захищають перед викладачем індивідуально. Контрольна робота містить два завдання: теоретичне питання та задача.

Завдання 1

Надати відповідь на теоретичне запитання. Номер запитання визначити відповідно до двох останніх цифр шифру залікової книжки (табл. 1).

Таблиця 1 – **Варіанти теоретичних питань контрольної роботи**

Передостання цифра	Остання цифра залікової книжки									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
6	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
9	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Наприклад, номер залікової книжки 016428, значить необхідно дати відповідь на теоретичне питання № 18.

Перелік теоретичних запитань надано в табл. 2.

Таблиця 2 – **Теоретичні питання**

№ з/п	Питання	№ літературного джерела
1	2	3
1.	Сутність контролінгу. Основна мета та функції контролінгу. Основні концепції контролінгу.	1, 7, 9–11, 14, 16, 17
2.	Види контролінгу. Стратегічний і оперативний контролінг: мета, об'єкти, завдання.	1, 10, 11, 16
3.	Моделі поведінки витрат. Методи визначення функції витрат.	2, 4–6, 13
4.	Витрати та їх класифікація в контролінгу. Графічне представлення повних витрат на весь обсяг виробництва і на одиницю випуску.	4, 7, 10, 13
5.	Центри відповідальності та їхня класифікація за елементами відповідальності і за функціональною ознакою. Оцінка діяльності центрів відповідальності.	6, 7, 10, 13, 14
6.	Сутність та основні складові управлінського обліку. Порівняльний аналіз фінансового та управлінського обліку.	2, 4, 6, 7, 9, 10, 12

Продовження таблиці 2

1	2	3
7.	Служба контролінгу в організаційній структурі підприємства. Склад служби контролінгу. Можливі варіанти впровадження контролінгу на підприємстві.	1, 7, 10, 11, 14, 16, 17
8.	Методи стратегічної діагностики.	9–11, 16
9.	Методи оперативної діагностики.	9–11, 16
10.	Собівартість продукції, її склад і види. Роль калькулювання продукції в управлінні виробництвом.	4, 5, 9, 12, 13
11.	Принципи калькулювання, його об'єкт та методи.	4–9, 12
12.	Організація управлінського обліку на підприємстві.	2, 4, 6–9, 12
13.	Облік за центрами відповідальності. Облік витрат для безперервного вдосконалення діяльності.	6, 7
14.	Мета і методи аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток». Припущення, покладені в основу аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток». Аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» за умов асортименту.	6, 8–10, 17
15.	Призначення факторного аналізу відхилень. Система відхилень. Відхилення за прямими витратами на матеріали, заробітну плату, на експлуатацію машин і механізмів, за накладними витратами.	1,7,10
16.	Трансфертне ціноутворення.	5-7,13
17.	Ефект операційного леверіджу.	3,6,17
18.	Контролінг інвестиційних проектів.	6,10
19.	Сутність, значення та правила побудови сегментарної звітності.	5,9
20.	Сегментарна звітність як основа оцінки діяльності центрів відповідальності.	5,9,15
21.	Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.	10,11
22.	Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень.	5,10
23.	Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.	1,5,7,9,10, 12
24.	Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень в контролінгу.	9,10
25.	Системи показників в контролінгу. Формування основних підконтрольних показників. Основи використання контролінгом збалансованої системи показників.	7-9,15-17

Закінчення таблиці 2

1	2	3
26.		
27.	Порядок побудови та можливості використання інформації сегментарної звітності в організації.	5,9
28.	Облік і розподіл непрямих витрат.	4,5
29.	Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень. Управління по відхиленням.	1,5,7,9,17
30.	Сутність бюджетування та його організація. Переваги та недоліки бюджетування.	5,7,9,10
31.	Еволюція теорії контролінгу. Аналіз сучасних концепцій контролінгу. Управління результативністю як теоретична база контролінгу.	7,9,16

При виконанні завдання рекомендується скористатися запропонованими літературними джерелами.

Завдання 2

Визначити аналітичним методом показники, що використовуються для прийняття оперативних управлінських рішень:

- 1) коефіцієнт запасу фінансової міцності ($K_{зфм}$);
- 2) змінні витрати на весь обсяг діяльності, що був реалізований ($B_{зм}$);
- 3) обсяг діяльності, що був реалізований (x);
- 4) ціну одиниці продукції (Π);
- 5) обсяг діяльності в точці закриття підприємства ($x_{зп}$);
- 6) обсяг діяльності в точці беззбитковості ($x_{тб}$);
- 7) беззбитковість реалізації ($D_{тб}$);
- 8) межу безпеки ($M_б$);
- 9) зону безпеки виробництва ($Z_б$);
- 10) коефіцієнт прибутку ($K_{пр}$);
- 11) коефіцієнт операційного леверіджу ($K_{ол}$);
- 12) коефіцієнт операційного леверіджу в точці беззбитковості ($K_{ол\ тб}$);
- 13) сила операційного леверіджу ($F_{ол}$);
- 14) маржинальний дохід ($MД$);

- 15) маржинальний дохід в точці беззбитковості ($MD_{тб}$);
- 16) прибуток від реалізації ($P_{пр}$);
- 17) рентабельність продукції ($R_{пр}$);
- 18) рентабельність обороту ($R_{об}$).

Визначити графічним методом: змінні, постійні та повні витрати, дохід; області прибутку, збитку, маржинального доходу; обсяг діяльності в точці беззбитковості та беззбитковість реалізації; обсяг діяльності, що був реалізований, та дохід від реалізації; обсяг діяльності в точці закриття підприємства; запас фінансової міцності та зону безпеки виробництва.

Вихідні дані для виконання завдання визначаються на основі двох останнім цифр залікової книжки (i – передостання цифра залікової книжки, j – остання цифра залікової книжки) наступним чином: виручка від реалізації (дохід) (D) – $[3000+ij]$ грн., постійні витрати ($V_{пост}$) – $[1500+ij]$ грн., запас фінансової міцності ($Z_{фм}$) – $[900+ij]$ грн., змінні витрати на одиницю продукції ($V_{зм1д}$) – $[20+j]$ грн.

Наприклад, якщо номер залікової книжки 016428, тобто $i = 2$, $j=8$ значить:

$$D = 3000+28 = 3028 \text{ грн.}; \quad Z_{фм} = 900+28 = 928 \text{ грн.};$$

$$V_{пост} = 1500+28 = 1528 \text{ грн.}; \quad V_{зм1д} = 20+8 = 28 \text{ грн.}$$

При виконанні завдання необхідно переписати його умови, навести розрахункові формули, дати пояснення умовним позначенням, виконати докладні розрахунки. Результати розрахунку показників що використовуються для прийняття оперативних управлінських рішень, аналітичним методом, представити у вигляді табл. 3

Таблиця 3 – Показники, що використовуються для прийняття оперативних управлінських рішень

Назва показника	Одиниці вимірювання	Умовне позначення	Формула розрахунку	Значення
1	2	3	4	5

В кінці завдання необхідно зробити аргументовані висновки про пріоритетність існуючих методів визначення точки беззбитковості, на прикладі одержаних результатів.

Основні формули, необхідні для виконання завдання

Запас фінансової міцності ($Z_{\text{фм}}$) – це вартісний вираз зони безпеки, що показує наскільки фактична виручка наближується до беззбитковості реалізації. Цей показник виражається в вартісних одиницях вимірювання.

$$C_{\delta i} = \ddot{A} - \ddot{A}_{\delta a} = \ddot{O}_{\delta} - \ddot{O}_{\delta a}. \quad (1)$$

Коефіцієнт запасу фінансової міцності ($K_{\text{зфм}}$) – це вимірник ризику нерентабельної роботи підприємства, чим більше його значення, тим менше ймовірність того, що підприємство зазнає збитку в разі зменшення обсягу продаж. Він може розраховуватися у відсотках або в частках одиниць.

$$\hat{E}_{C_{\delta i}} = \frac{C_{\delta i}}{\ddot{A}}. \quad (2)$$

Обсяг діяльності в точці беззбитковості (точка беззбитковості) ($x_{\text{тб}}$) – це обсяг діяльності, в результаті реалізації, якого виручка дорівнює загальним витратам підприємства, тобто його прибуток дорівнює нулю. Цей показник виражається в натуральних одиницях вимірювання.

$$\tilde{\delta}_{\delta a} = \frac{\hat{A}_{i \hat{n} \delta}}{\ddot{O} - \hat{A}_{\delta i 1 \ddot{A}}}. \quad (3)$$

Обсяг діяльності в точці закриття підприємства (точка закриття підприємства) ($x_{\text{зп}}$) – це обсяг діяльності, в результаті реалізації, якого підприємство стає економічно неефективним, тобто при якому виручка дорівнює постійним витратам. Цей показник виражається в натуральних одиницях вимірювання.

$$\tilde{\delta}_{\delta i} = \frac{\hat{A}_{i \hat{n} \delta}}{\ddot{O}}. \quad (4)$$

Межа безпеки (M_{δ}) – це показник, що визначається наступним чином. Він може розраховуватися у відсотках або частках одиниць.

$$\hat{I}_{\hat{a}} = 1 - \frac{\hat{\Delta}_{\hat{a}}}{\hat{\Delta}}. \quad (5)$$

Зона безпеки (Z_6) – це показник, що показує, наскільки фактичний обсяг діяльності наближається до критичного. Чим він менше, тим більше ризик того, що фактичний обсяг діяльності, що був реалізований, не досягне критичного та підприємство попаде в зону збитків. Цей показник виражається в натуральних одиницях вимірювання.

$$C_{\hat{a}} = \bar{\sigma} - \bar{\sigma}_{\hat{a}}. \quad (6)$$

Коефіцієнт прибутку ($K_{\text{пр}}$) – це показник, що показує, який відсоток виручки складає маржинальний дохід, тобто відсоток виручки, що йде на покриття постійних витрат та формування прибутку. Він може розраховуватися у відсотках або в частках одиниць.

$$\hat{E}_{\hat{i}\hat{\delta}} = \frac{\hat{\Delta} - \hat{A}_{\hat{c}\hat{i}}}{\hat{\Delta}} = \frac{\hat{\Delta}_{\hat{\sigma}} - \hat{A}_{\hat{c}\hat{i}} \cdot 1\hat{\Delta}_{\hat{\sigma}}}{\hat{\Delta}_{\hat{\sigma}}} = 1 - \frac{\hat{A}_{\hat{c}\hat{i}} \cdot 1\hat{\Delta}}{\hat{\Delta}}. \quad (7)$$

Маржинальний дохід (МД) – це різниця між виручкою від реалізацією та змінними витратами або сума постійних витрат та прибутку. Цей показник виражається в вартісних одиницях вимірювання.

Коефіцієнт операційного левериджу ($K_{\text{ол}}$) – це відношення постійних витрат до загальної суми витрат. Він може розраховуватися у відсотках або в частках одиниць.

$$\hat{E}_{\hat{i}\hat{e}} = \frac{\hat{A}_{\hat{i}\hat{e}}}{\hat{A}_{\hat{c}\hat{i}} \cdot 1\hat{\Delta}_{\hat{\sigma}} + \hat{A}_{\hat{i}\hat{e}}}. \quad (8)$$

Сила операційного левериджу ($F_{\text{ол}}$) – це відношення маржинального доходу до прибутку, яке показує, на скільки відсотків зміниться прибуток при зміні виручки від реалізації на 1%. Він може розраховуватися у відсотках або в частках одиниць.

$$F_{\hat{i}\hat{e}} = \frac{\hat{I}_{\hat{a}}}{\hat{I}_{\hat{\delta}}}, \quad (7)$$

де Π_p – прибуток підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андропова А.К., Печатнова Е.Д. Оперативный контроллинг. – М.: Дело и сервис, 2006. – 160 с.
2. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. Управленческий учет: Пер с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 880 с.
3. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Ника-Центр, 2007. – 768 с.
4. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік. – Житомир: ПП «Рута», 2005. – 480 с.
5. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт. – М.: Омега-Л, 2005. – 576 с.
6. Голов С.Ф. Управлінський облік. – К.: Лібра, 2006. – 704 с.
7. Долинская Р.Г., Мищенко В.А. Контроллинг в действии. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2008. – 472 с.
8. Иванов В.В., Хан О.К. Управленческий учет для эффективного менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 208 с.
9. Контролінг / Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В., Дерев'янко О.Г., Приходько Л.М. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
10. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 279 с.
11. Петренко С.Н. Контроллинг. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328 с.
12. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет и управленческое планирование. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 464 с.
13. Управління витратами / За ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
14. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
16. Шешукова Т.Г. Теория и практика контроллинга. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.

17. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.
Начальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ
з дисципліни “Контролінг”
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: ДОГАДАЙЛО Яна Вікторівна

Відповідальний за випуск *О.М. Криворучко*

Редактор

Комп’ютерна верстка

План 20 , поз.

Підписано до друку Формат 60x84 1/16. Папір газетний.

Гарнітура Times New Roman Cyr. Віддруковано на різнографі.

Ум.друк.арк. Обл.-вид.арк.

Зам.№ Тираж прим. Ціна договірна

ВИДАВНИЦТВО

**Харківського національного автомобільно-дорожнього
університету**

Видавництво ХНАДУ, 61002, Харків-МСП, вул. Я.Мудрого, 25.

**Тел./факс: (057)700-38-64; 707-37-03, e-mail:
rio@khadi.kharkov.ua**

*Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики,
телебачення
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції, серія № від*