

АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ИНСТИТУТ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет «Экономика и управление»  
Кафедра «Менеджмент организаций»

# **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины цикла профессиональной подготовки  
«Контроллинг»  
направление подготовки – «Менеджмент»

Курс – IV, семестр – 8

Горловка

# 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ

## 1.1. Загальні положення

Робоча програма складена згідно з типовою програмою дисципліни «Контролінг» спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій», складена у відповідності освітньо-професійною програмою бакалавра у напрямку 0603 відповідно навчальному плану спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій».

Перехід України до ринкової економіки потребує розвитку нових підходів до управління бізнесом. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища спонукають до перетворення сучасних підприємств на складніші інформаційно-технічні системи.

Маркетинговий підхід до визначення стратегії бізнесу, формування економічної політики підприємства передбачає високий рівень інформаційного забезпечення, досягнення якого можливе за умови злагодженої інформаційно-аналітичної системи (внутрішньогосподарського обліку – контролінгу).

Економічна самостійність підприємств орієнтує їх на ефективну і рентабельну діяльність. Новим словом в управлінні стала поява контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної діяльності підприємства, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті та забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Контролінг передбачає встановлення мети підприємства, поточне збирання і обробку інформації для прийняття управлінських рішень, виконання функції контролю відхилень фактичних даних від планових, а також, що найважливіше, підготовку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Контролінг спрямований на вдосконалення ефективності менеджменту та організації управління економікою на мікрорівні.

Контролінг – це принципово нова концепція інформації і управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи для прийняття ефективних управлінських рішень. Контролінг як інформаційна система широко застосовується зарубіжними підприємствами і приносить вагомий позитивні результати.

В управлінні економікою вітчизняних підприємств система контролінгу ще не дістала відповідного поширення. Причиною цього є недостатній рівень підготовки спеціалістів цієї галузі.

Слово "контролінг" (з англ. *to control*) означає контролювати, управляти. В англійських країнах застосовується термін "управлінський облік", хоча працівників, в обов'язки яких входить формування інформації для управління, називають контролерами. У теорії і практиці управління німецькими підприємствами поняття "управлінський облік" відсутнє. Бухгалтерія в Німеччині поділяється на фінансову і виробничу, а тому в цій країні поширений запозичений з англійської мови термін "controlling", яким і було названо

якісно новий напрямок в управлінні підприємством.

Контролінг – це нова концепція інформації і управління, що має всі характеристики обліково-аналітичної системи і реалізує синтез окремих елементів бухгалтерського, оперативного-технічного обліку, аналізу, контролю і планування (бюджетування).

## 1.2. Мета викладання дисципліни

**Основною метою** вивчення дисципліни "Контролінг" – є опанування контролінгу на мікрорівні; синтезувати здобуті знання з обліку, аналізу, контролю, планування для підготовки управлінської інформації для різних рівнів управління підприємством; опанувати методики збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Джерелом інформації для контролінгу є бухгалтерська і статистична звітність, нормативно-технічна та нормативно-довідкова інформація, національне законодавство тощо.

## 1.3. Задачі вивчення дисципліни і основні вимоги до рівня засвоєння змісту дисципліни

Основними задачами вивчення дисципліни є:

- 1) вивчення теоретичних основ контролінгу як системи управління підприємством;
- 2) висвітлення організаційних основ формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві;
- 3) вивчення особливостей формування та класифікації центрів відповідальності на підприємстві;
- 4) набуття студентами навичок та умінь щодо організації управлінського обліку в системі контролінгу;
- 5) вивчення системи бюджетування як основного інструменту контролінгу;
- 6) набуття студентами теоретичних та практичних навичок щодо використання методичного інструментарію контролінгу;
- 7) вивчення методів прийняття управлінських рішень у контролінгу.

Після вивчення цього курсу **студент повинен знати:**

- поняття та складові контролінгу, а також його взаємозв'язок з функціями управління підприємства;
- особливості формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві;
- організаційні аспекти управлінського обліку в системі контролінгу;
- особливості застосування системи бюджетування як основного інструменту контролінгу;
- методи прийняття управлінських рішень у контролінг та фактори, що на них впливають.

### **Студент повинен вміти:**

- реалізувати раціональну організацію руху інформаційних потоків на підприємстві з метою оптимізації його діяльності, тобто одержання інформації, що буде корисною і необхідною при прийнятті оперативних і стратегічних управлінських рішень як за центрами управління, так і по підприємству загалом;
- використовувати методики збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації;
- використовувати у практичній діяльності наукові методи збирання та обробки управлінської інформації;
- розробляти альтернативні напрямки управлінських рішень на основі даних управлінської інформації.

1.4. Перелік дисциплін, необхідних для вивчення даної дисципліни: "Мікроекономіка", "Основи менеджменту", "Підприємницьке право", "Управління проектами", "Інвестування", "Бухгалтерський облік", "Фінансовий аналіз" Дисципліна «Інвестування» є основою вивчення дисциплін: "Інноваційний менеджмент", "Менеджмент організацій", "Корпоративний менеджмент".

### 1.5. Місце дисципліни в професійній підготовці спеціаліста

Зростання якості управління господарюючими суб'єктами неодмінно потребує підготовки висококваліфікованих керівників, спеціалістів, менеджерів, здатних реалізувати у своїй діяльності вимоги ринкових відносин, менеджменту і бізнесу. Цим зумовлюється цілком зрозуміле і виправдане викладання дисципліни "Контролінг", особливо для студентів спеціальності 6.030601 "Менеджмент організацій", оскільки вони повинні бути озброєні новітніми, адаптованими до ринкових умов підходами. Опанування таких підходів і забезпечує контролінг, а саме: знання з обліку, аналізу, контролю, плануванню, підготовки управлінської інформації для різних рівнів управління підприємством; опанування методик збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

## 2. РОЗКЛАД НАВЧАЛЬНИХ ГОДИН

Розподіл навчальних годин дисципліни «Контролінг» за основними видами навчальних занять наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Розклад навчальних годин дисципліни «Контролінг»

Види навчальних занять	Всього		Семестр
	годин	кредитів ECTS	8
Загальний обсяг дисципліни	99	4	99
- теоретична частина	48		48
1. Аудиторні заняття	48		48
з них:			
1.1. Лекції	32		32
1.2. Практичні заняття	16		16
2. Самостійна робота з них:	51		51
2.1 Опрацювання конспекту лекцій, вивчення наукової періодичної літератури.	41		41
2.2 Підготовка до МРК 1	5		5
2.3 Підготовка до МРК 2	5		5
3. Контрольні заходи – залік			

### 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

#### 3.1. Семестр 8

##### 3.1.1. Лекційні заняття

Тема і зміст лекцій дисципліни «Контролінг» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Теми і зміст лекцій семестр 8

Номер теми	Назва теми та її зміст	Обсяг лекцій, ак. годин	Обсяг самостійної роботи, ак. годин
1	2	3	4
1	<b>Модуль 1</b> <b>Теоретичні основи контролінгу як системи управління підприємством.</b> Причини виникнення контролінгу як системи управління підприємством. Основні концепції контролінгу. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Сутність контролінгу його функції, мета та основні завдання. Види контролінгу. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу. Структура та зміст елементів контролінгу.	4	4
2	<b>Організаційні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві.</b> Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Вимоги та варіанти створення служби контролінгу. Механізм впровадження системи контролінгу в структуру управління підприємством. Структура служби контролінгу на підприємстві.	4	4
3	<b>Класифікація об'єктів контролінгу</b> Методи класифікації витрат. Поняття факторів виникнення витрат. Поняття центрів відповідальності та їх класифікація. Модель функціонування центрів витрат, центрів прибутку, центрів виручки, центрів інвестицій.	4	2
4	<b>Організація управлінського обліку в системі контролінгу.</b> Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу. Характеристика основних методів управлінського обліку.	4	4

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
	Облік за фактичною собівартістю. Облік за нормативною собівартістю. Стандарт-костінг, директ-костінг. Оцінка методів управлінського обліку для розв'язання завдань контролінгу.		
	<i>Всього лекційних занять модулю 1</i>	16	14
5	<b>Модуль 2.</b> <b>Система бюджетування як основний інструмент контролінгу.</b> Поняття бюджетів, їх цілі, завдання, переваги та недоліки. Структура системи 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 прибутків та збитків. Гнучкі та фіксовані бюджети. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності	4	4
6	<b>Методичний інструментарій стратегічного контролінгу.</b> Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Методи стратегічного контролінгу: аналіз розриву, SWOT-аналіз, матриця БКГ, метод слабких сигналів, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз.	4	4
7	<b>Методичний інструментарій оперативного контролінгу.</b> Методи оперативного контролінгу: аналіз вузьких місць, бенчмаркінг, функціонально-вартісний аналіз, ABC-аналіз, XYZ-аналіз. Оперативна фінансова діагностика підприємства. Аналіз інформаційних потоків. Управління ризиками.	4	4
8	<b>Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу.</b> Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень в системі контролінгу.	4	2

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
	Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень		
	Всього лекційних занять модулю 2	16	14

3.1.2. Практичні заняття

Таблиця 3.2 – Теми і зміст практичних занять семестр 8

№ з/п	Назва теми практичних занять	Обсяг практичних занять, ак. годин	Обсяг самостійної роботи, ак. годин
1	2	3	4
<b>Модуль 1.</b>			
1	Теоретичні основи та принципи контролінгу.	2	2
2	Проблеми впровадження контролінгу на підприємства в сформованих умовах економіки України	2	3
3	Основні моделі обліку та аналізу лінійної залежності витрат на виробництво та продаж продукції	2	3
4	Стандарт-кост, нормативний облік витрат, директ-кост	2	3
	Всього практичних занять модулю 1	8	12
<b>Модуль 2.</b>			
5	Використання даних стандарт-кост, нормативного обліку витрат та директ-кост для управління підприємством та ціноутворення	2	3
6	Спеціальні системи управлінського обліку (ABC-метод, цільовий облік витрат, облік в системах JIT та DBR)	4	4
7	Управлінський облік виробничих інвестицій	2	4
	Всього практичних занять модулю 2	8	11

3.1.3. Самостійна робота студентів

**Мета самостійної роботи** – засвоєння навчального матеріалу, що надається на лекціях та практичних заняттях, в рекомендованій навчально-методичній літературі, вивчення наукової та періодичної літератури та виконання реферату. Обсяг самостійної роботи наведено в табл. 3.1 і 3.2.



**Теми рефератів** для індивідуального завдання:

1. Роль контролінгу в системі управління підприємством.
2. Зв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством.
3. Напрямки аналізу у стратегічному контролінгу.
4. Суть і завдання контролінгу.
5. Мета та функції контролінгу.
6. Класифікація та поведінка витрат (релевантних, постійних і змінних, прямих і непрямих).
7. Управлінський облік і його відмінності від фінансового обліку.
8. Класифікація методів управлінського обліку.
9. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
10. Процес створення системи контролінгу.
11. Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів.
12. Аналіз традиційних критеріїв інвестиційних проектів: термін окупності та рентабельність.
13. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків.
14. Роль служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
15. Організація служби контролінгу в холдингових компаніях.
16. Структура та склад служби контролінгу.
17. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.
18. Фактори негативного впливу на впровадження системи контролінгу на підприємстві.
19. Роль діагностики в управлінні підприємством.
20. Джерела інформації для експертної діагностики.
21. СВОТ-аналіз як інструмент стратегічного контролінгу.
22. Матриця БГК (Бостонської консультативної групи).
23. Матриця Мак-Кінсі.
24. Конкурентний аналіз за Портером.
25. Інструменти оперативного контролінгу.
26. Оцінка ризиків (метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло, експертні методи).
27. Управління ризиками в системі контролінгу.
28. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень.
29. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
30. Визначення структури, цільових функцій та елементів контролінгу.

**В результаті самостійної роботи майбутній спеціаліст повинен:**

- вміти користуватися навчально-методичною, науковою та періодичною літературою;
- вміти працювати з законодавчими актами, нормами, положеннями, рекомендаціями, інструкціями, та іншими нормативними документами, що регулюють діяльність з питань підприємництва, управління, управлінського обліку, фінансового аналізу в Україні.

## 4. ЗАСОБИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

### 4.1. Види контролю

Основні контрольні заходи:

- вхідний контроль
- поточний контроль;
- підсумковий (семестровий) контроль – залік;
- контроль знань з вивченої дисципліни.

### 4.2. Семестр 8

#### 4.2.1. Перелік питань до вхідного контролю

1. Розкрити сутність менеджменту. Охарактеризувати об'єкт, суб'єкт та предмет менеджменту.
2. Розкрити сутність та навести фактори зовнішнього середовища організації.
3. Розкрити сутність та навести фактори внутрішнього середовища організації.
4. Навести основні методи міжособових комунікацій.
5. Навести сутність категорії "прийняття рішень" та навести фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
6. Навести та коротко охарактеризувати групи методів пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень.
7. Навести та охарактеризувати функції менеджменту.
8. Розкрити сутність цілі управлінського планування.
9. Розкрити сутність стратегічного управління на підприємстві.
10. Розкрити сутність оперативного управління на підприємстві.
11. Розкрити сутність контролю як функції менеджменту.
12. Охарактеризувати бюджетування як складову фінансового контролю.
13. Розкрити сутність центрів відповідальності.
14. Розкрити сутність та цілі фінансового аналізу.
15. Навести основні інструменти фінансового аналізу.
16. Охарактеризувати бухгалтерський і статистичний облік як складові частини господарського обліку на підприємстві.
17. Привести основні принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності.
18. Охарактеризувати управлінський облік на підприємстві.
19. Привести класифікацію коштів підприємства за джерелами утворення і призначенням.

20. Дати визначення методу бухгалтерського обліку та охарактеризувати його складові частини.
21. Охарактеризувати інформаційні потоки на підприємстві.
22. Охарактеризувати зміст інвестиційного проектування.
23. Навести основні інструменти оцінки ефективності інвестиційних проектів.
24. Навести класифікацію витрат підприємства.
25. Навести графічну та аналітичну інтерпретацію точки беззбитковості.

#### 4.2.2. Перелік типових завдань до заліку

1. Розкрити сутність, основні завдання та передумови виникнення контролінгу.
2. Навести мету та функції контролінгу.
3. Охарактеризувати основні концепції контролінгу.
4. Розкрити роль контролінгу в системі управління підприємством.
5. Навести структуру та змістовну характеристику розділів контролінгу.
6. Навести цільові функції та елементи системи контролінгу.
7. Розкрити роль служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
8. Навести основні аспекти організації служби контролінгу в холдингових компаніях.
9. Навести структуру та склад служби контролінгу.
10. Розкрити особливості формування інформаційних потоків на підприємстві в системі контролінгу.
11. Навести фактори, що впливають на швидкість впровадження контролінгу.
12. Навести способи подолання опору впровадження системи контролінгу на підприємстві.
13. Охарактеризувати сутність та ціль класифікації витрат підприємства в системі контролінгу. Розкрити поняття витрат безповоротних, вменених, релевантних.
14. Навести класифікацію витрат. Розкрити поняття витрат постійних і змінних, прямих і непрямих.
15. Навести класифікацію витрат. Охарактеризувати витрати за ступенем регулювання.
16. Розкрити сутність центрів відповідальності та навести їхню класифікацію.
17. Навести основні вимоги до вибору способу розподілу підприємства на центри відповідальності.
18. Розкрити сутність відхилень та основні причини їхнього виникнення.
19. Управлінський облік: його сутність та відмінність від фінансового об-

- ліку.
20. Навести загальні принципи калькулювання собівартості продукції.
  21. Розкрити сутність систем управлінського обліку.
  22. Розкрити сутність нормативного методу. Навести його переваги та недоліки.
  23. Розкрити сутність системи управлінського обліку "direct-costing". Навести його переваги та недоліки.
  24. Розкрити сутність методу калькулювання повної собівартості. Навести його переваги та недоліки.
  25. Охарактеризувати бюджетування та навести його основні цілі.
  26. Розкрити сутність бюджетування. Охарактеризувати "ковзні" бюджети.
  27. Навести основні етапи розробки бюджетів.
  28. Охарактеризувати структуру системи бюджетів на підприємстві.
  29. Охарактеризувати основні складові поточного (операційного) бюджету.
  30. Охарактеризувати основні складові фінансового плану.
  31. Навести види бюджетів та їхні особливості.
  32. Охарактеризувати гнучкі бюджети.
  33. Охарактеризувати фіксовані бюджети.
  34. Навести достоїнства та недоліки бюджетування.
  35. Розкрити особливості діагностики стратегії підприємства.
  36. Розкрити сутність методу аналізу розривів.
  37. Охарактеризувати SWOT-аналіз як один з методів стратегічного контролінгу.
  38. Охарактеризувати матрицю Бостонської консультаційної групи як один з методів стратегічного контролінгу.
  39. Проаналізувати достоїнства та недоліки матриці Бостонської консультаційної групи.
  40. Охарактеризувати матрицю Мак-Кінсі як один з методів стратегічного контролінгу.
  41. Проаналізувати достоїнства та недоліки матриці Мак-Кінсі.
  42. Охарактеризувати конкурентний аналіз за Портером як один з методів стратегічного контролінгу.
  43. Охарактеризувати аналіз фінансового стану підприємства як інструмент оперативного контролінгу.
  44. Охарактеризувати аналіз беззбитковості як інструмент оперативного контролінгу.
  45. Розкрити сутність ABC-аналізу як інструменту оперативного контролінгу.
  46. Навести особливості застосування ABC-аналізу у менеджменті.
  47. Розкрити сутність XYZ-аналізу як інструменту оперативного контролінгу.
  48. Розкрити сутність бенчмаркінгу як інструменту оперативного контролінгу.

49. Розкрити сутність гуртків якості як інструменту оперативного контролінгу.
50. Розкрити сутність ризику та основні аспекти управління ним.
51. Навести основні методи кількісного аналізу ризиків.
52. Охарактеризувати групи управлінських рішень за ступенем стандартизації. Навести роль контролінгу у зазначених групах.
53. Охарактеризувати групи управлінських рішень у залежності від рівня визначеності в оточуючому середовищі. Навести роль контролінгу у зазначених групах.
54. Навести класифікацію підходів до прийняття управлінських рішень.
55. Охарактеризувати процес прийняття управлінських рішень виходячи з класичного (раціонального) підходу.
56. Охарактеризувати процес прийняття управлінських рішень виходячи з принципу обмеженої раціональності за Г. Саймоном.
57. Охарактеризувати процес прийняття управлінських рішень виходячи з принципу ефективного управління за Пітерсом та Уотерменом.
58. Охарактеризувати процес прийняття управлінських рішень виходячи з соціологічного підходу.
59. Охарактеризувати процес прийняття управлінських рішень виходячи з психологічного підходу.
60. Навести основні вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.

## 5. ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЛІТЕРАТУРИ І НАВЧАЛЬНИХ ЗАСОБІВ

### 5.1. Основна та додаткова література

#### Основна:

1. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга: Нико-Центр, 2002. – 258 с.
2. Попова Л.В. и др. Контроллинг: Учеб. пособие. – М.: Дело и сервис, 2003. – 217 с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
4. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

#### Додаткова:

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 894 с.
2. Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 160 с.
3. Ван Хори Дж. Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996.
4. Завгородный В.П. Бухгалтерский учет, контроль и аудит в системе управления предприятием. — К.: ВАКЛЕР, 1997. — 976 с.
5. Макконелл К., Брю С. Экономика: принципы, проблемы, политика. — М.: Республика, 1995.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
7. Савицкая Г.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия АПК. — Минск: ИП "Экоперспектива", 1999. — 690 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез"", 1999. — 416 с.