



*Кафедра обліку та економіко-правового
забезпечення агропромислового бізнесу*

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, САМОСТІЙНОЇ Й ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ»

*(для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
денної і заочної форм навчання)*



Бруханський Р. Ф., Бінчаровська Т. А. Методичні вказівки та завдання до виконання практичних занять, самостійної й індивідуальної роботи з дисципліни «Контролінг» (для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної і заочної форм навчання). – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 76 с.

Укладачі: Бруханський Руслан Феоктистович, завідувач кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу, д.е.н., професор
Бінчаровська Тетяна Анатоліївна, старший викладач кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу, к.е.н.

Рецензенти: Пилипенко Любомир Миколайович - доктор економічних наук, професор кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка»
Палюх Микола Степанович - кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Тернопільського національного економічного університету

Затверджено на засіданні кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу (протокол №2 від 25.09.2019 року)

Рекомендовано вченою радою ФАЕМ ТНЕУ (протокол №2 від 26.09.2019 року)

Відповідальний за випуск: Бруханський Руслан Феоктистович, завідувач кафедри обліку економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу, д.е.н., професор

I. МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ», ЇЇ МІСЦЕ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

1.1. Мета викладання дисципліни «Контролінг» полягає у з'ясуванні суті контролінгу як економічної категорії, обґрунтуванні методологічних та організаційних засад ефективного функціонування системи контролінгу на підприємствах різних форм власності та організаційно-правових форм господарювання, встановленні концептуальних параметрів та кількісно-якісних характеристик офісної служби контролінгу, виявленні основних проблем та перешкод на шляху впровадження системи контролінгу в Україні.

1.2. Завдання вивчення дисципліни «Контролінг» полягає у здобутті студентами комплексних систематизованих знань щодо ефективного управління суб'єктом господарювання, зокрема: нормування витрат; розробки заходів з поліпшення діяльності підприємства на підставі інформації про відхилення від норм; прогнозування в ціноутворенні; аналіз тенденцій розвитку фірми; координація мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства; відстеження фінансового стану підприємства і т.д.

1.3. Система контролінгу є синтезом елементів бухгалтерського обліку, економічного аналізу, господарського контролю, планування, менеджменту та інших дисциплін, практична реалізація яких забезпечує формування спектру альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності конкретного підприємства.

II. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ» (СТАЦІОНАРНА ФОРМА НАВЧАННЯ)

Структура залікового кредиту дисципліни «Контролінг»

(денна форма навчання)

	Кількість, годин, в т.ч.				Конт- рольні заходи
	лекції	прак- тичні заняття	самос- тійна робота студентів	індиві- дуальна робота студентів	
Змістовий модуль 1. Науково-теоретична концепція контролінгу					
Тема 1. Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення та особливості розвитку	4	4	12	—	групове завдання, поточне опитування – 15 хв
Тема 2. Науково-теоретичні основи контролінгу	4	4	12	—	індивідуальне завдання – 10 хв
Тема 3. Контролінг в системі управління підприємством	4	4	12	—	підсумкове тестування (м.1) – 15 хв

Змістовий модуль 2. Система організаційного та інформаційного забезпечення контролінгу					
Тема 4. Організаційне забезпечення контролінгу	4	4	12	–	групове завдання, поточне опитування – 15 хв
Тема 5. Інформаційне забезпечення контролінгу	4	4	12	–	наукові виступи, підсумкове тестування (м.2) – 15 хв
Змістовий модуль 3. Базові параметри методичного забезпечення функціонування контролінгу					
Тема 6. Методичне забезпечення контролінгу	4	4	16	3	індивідуальне завдання – 15 хв
Тема 7. Методологія впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством	4	4	12	–	презентація дослідження, підсумкове тестування (м.3) – 20 хв
Тренінг	-	-	4	-	4 год.
КПІЗ					2 год.
РКР					2 год.
Екзамен					2 год.
Разом	28	28	91	3	×

(заочна форма навчання)

	Кількість, годин, в т.ч.			
	лекції	практичні заняття	самостійна робота студентів	індивідуальна робота студентів
Змістовий модуль 1. Науково-теоретична концепція контролінгу				
Тема 1. Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення та особливості розвитку	1	1	20	–
Тема 2. Науково-теоретичні основи контролінгу	1	1	20	–
Тема 3. Контролінг в системі управління підприємством	1	1	20	–
Змістовий модуль 2. Система організаційного та інформаційного забезпечення контролінгу				
Тема 4. Організаційне забезпечення контролінгу	1	1	20	–
Тема 5. Інформаційне	2	1	20	–

забезпечення контролінгу				
Змістовий модуль 3. Базові параметри методичного забезпечення функціонування контролінгу				
Тема 6. Методичне забезпечення контролінгу	2	1	20	–
Тема 7. Методологія впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством	2	-	14	–
Разом	10	6	134	–

III. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ»

Тема 1. Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення та особливості розвитку

Науково-теоретична концепція контролінгу. Проблеми термінології (неоднозначність формулювань). Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу. Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи. Модель концепції інформації та управління. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах. Оперативний і стратегічний контролінг.

Тема 2. Науково-теоретичні основи контролінгу

Науково-обґрунтоване визначення контролінгу. Мета і завдання контролінгу. Принципи та сфера застосування контролінгу. Предмет, методи й об'єкти контролінгу. Елементи контролінгу та їх взаємодія. Функції контролінгу. Принципи визначення пріоритетності конкретної функції. Специфічна (коментуюча) функція контролінгу.

Тема 3. Контролінг в системі управління підприємством

Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку. Поняття “стадія управлінського циклу” та її суть. З'ясування моделі стадій управлінського циклу. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління. Формування “контролінгової” інформації. Етапи формування “контролінгової” інформації в системі управління підприємством. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень.

Тема 4. Організаційне забезпечення контролінгу

Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг. Критерії вибору оптимальної організаційної структури підприємства. Проектування організаційної структури. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Схема внутрішньої організації служби контролінгу. Структура і склад служби контролінгу. Регламентне забезпечення служби контролінгу.

Тема 5. Інформаційне забезпечення контролінгу

Організація інформаційного забезпечення контролінгу. Схема елементів інформаційного забезпечення системи управління. Інформаційні потоки підприємства. Ієрархія побудови підсистеми обліково-економічної інформації в системі управління підприємством. Інформаційні потоки контролінгу. Задачі контролінгу на рівнях входу і виходу. Функціональний рух інформаційних потоків. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу.

Тема 6. Методичне забезпечення контролінгу

Основний інструментарій функціонування контролінгу. Бюджетування як процес. Етапи розробки бюджетів. Бюджетування за центрами відповідальності. ABC-аналіз. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягів замовлень. Аналіз величин в точці беззбитковості. Метод розрахунку суми покриття. Аналіз виникаючих на підприємстві т.з. “вузьких місць”. Методи розрахунку інвестицій. Розрахунок виробничого результату на короткотерміновий період. Оптимізація розмірів партій продукції. Комісійна винагорода торговельних представників на базі сум покриття. Аналіз скидок. Аналіз територій збуту продукції. Функціонально-вартісний аналіз. XYZ-аналіз. Крива збуту. Аналіз конкуренції. Логістика. Портфельний аналіз. Аналіз потенціалу підприємства. Крива життєвого циклу продукту. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Стратегічні розриви. Розробка сценаріїв функціонування.

Тема 7. Методологія впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством

Етапи впровадження контролінгу. Вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства. Система координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Визначення відхилень підконтрольних показників. Встановлення величини впливу визначених відхилень на величину алгоритму “витрати-прибуток”. Реалізація процедур контролінгу по визначенні впливу відхилень затрат на сировину і матеріали та чистого прибутку на величину алгоритму “затрати-прибуток”.

IV. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

Практичні (семінарські) заняття проводяться згідно навчальної програми курсу. Кожне практичне (семінарське) заняття є логічним продовженням матеріалу, викладеного у формі лекцій. Теоретичні знання, законспектовані студентами під час лекцій, розглядаються більш детально на практичних (семінарських) заняттях з метою засвоєння практичних аспектів лекційного матеріалу.

ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНА СУТЬ КОНТРОЛІНГУ, ПРИЧИНИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Заняття № 1 (семінарське) – 1 год.

Мета – з'ясувати економічну суть і основні принципи науково-теоретичної концепції контролінгу; обґрунтувати проблеми термінології та здійснити порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу; встановити передумови формування і основні етапи розвитку контролінгу як інформаційної системи; дослідити причини появи контролінгу на сучасних підприємствах; розмежувати характерні риси, виявити особливості, встановити основні відмінності оперативного і стратегічного контролінгу.

Питання для обговорення:

1. Науково-теоретична концепція контролінгу.
2. Проблеми термінології (неоднозначність формулювань).
3. Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу.
4. Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи.
5. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах.
6. Оперативний і стратегічний контролінг.

Тематика рефератів і дискусій:

1. Виникнення контролінгу: об'єктивна необхідність чи зайва проблема?
2. Розмежування основних аспектів визначення контролінгу.
3. Аргументація науково-теоретичної моделі контролінгу.
4. Розбіжності у формулюваннях поняття „контролінг”.
5. Історичні аспекти становлення контролінгу.
6. Особливості контролінгу на підприємствах Німеччини.
7. Механізм впливу контролінгу на процес управління.
8. Координація процедур досягнення кінцевих цілей бізнесу.
9. Формування альтернативних варіантів управлінських рішень.
10. Контролінг як синтез елементів обліку, аналізу, контролю і т.д.
11. Еволюція поглядів на контролінг: орієнтація на стратегічне планування.
12. Чи доцільним є застосування контролінгу в Україні?

Тестові завдання:

- 1.1. Згідно сучасних підходів вітчизняних та зарубіжних економістів системою контролінгу вважають:
 - а) цілісну концепцію економічного управління підприємством, направлену на виявлення основних шансів, пов'язаних з отриманням прибутку;

- б) цілісну концепцію економічного управління підприємством, направлену на виявлення ризиків, пов'язаних з отриманням ділового прибутку;
- в) цілісну концепцію фінансово-економічного управління фірмою, направлену на підвищення ефективності підприємництва, виявлення і мобілізацію резервів, пов'язаних з отриманням додаткових переваг у бізнесі;
- г) цілісну концепцію економічного управління фірмою, направлену на виявлення всіх шансів та ризиків, пов'язаних з отриманням максимального прибутку.

1.2. Сфера базових параметрів контролінгу передбачає:

- а) формування стратегічної мети діяльності підприємства;
- б) встановлення поточних цілей діяльності підприємства;
- в) ліквідацію ризикованих обставин функціонування;
- г) аналіз показників ділової активності підприємства.

1.3. Модель науково-теоретичної концепції контролінгу передбачає:

- а) розробку механізму координації процесу досягнення цілей;
- б) встановлення причин відхилень підконтрольних показників;
- в) здійснення аналізу причин відхилень, встановлення винуватців;
- г) формування адекватних варіантів управлінських рішень;

1.4. Наукова модель концепції контролінгу орієнтується на функції:

- а) управління;
- б) адміністрування;
- в) нормування;
- г) всіх вище перерахованих.

1.5. У практиці управління німецькими підприємствами поняття „управлінський облік”:

- а) відсутнє;
- б) присутнє.

1.6. Історичні відомості та докази виникнення й розвитку контролінгу свідчать про його зародження у:

- а) Сполучених Штатах Америки;
- б) Німеччині;
- в) Швейцарії;
- г) Великобританії.

1.7. У 60-их роках ХХ століття відбулося посилення орієнтації контролінгу:

- а) на оперативне планування;
- б) на стратегічне планування.

1.8. Причинами появи контролінгу на сучасних підприємствах є:

- а) нестабільність законодавства;

- б) додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- в) пошук нових більш ефективних систем управління;
- г) становлення ринкової економіки.

1.9. Контролінг як система передбачає структурування підсистем:

- а) оперативного контролінгу;
- б) стратегічного контролінгу;
- в) адміністративного контролінгу;
- г) управлінського контролінгу.

1.10. Особливостями порівняльної характеристики підсистем контролінгу є:

- а) часовий горизонт;
- б) ступінь структуризації;
- в) обсяги контролю;
- г) переважаюча орієнтація.

Перелік рекомендованої літератури:

[1, с. 5-9; 2, с. 6-8; 5, с. 7-23; 7, с. 5-13; 9, с. 10-12]

ТЕМА 2. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ

Заняття № 1 (семінарське) – 1 год.

Мета – з'ясувати основні принципи і сферу застосування контролінгу; обґрунтувати мету і визначити основні завдання контролінгу; встановити предмет, методи та об'єкти контролінгу як інформаційної системи; дослідити основні функції контролінгу; встановити відмінності й характерні риси специфічної (коментуючої) функції контролінгу.

Питання для обговорення:

1. *Принципи і сфера застосування контролінгу.*
2. *Мета і завдання контролінгу.*
3. *Предмет, методи та об'єкти контролінгу.*
4. *Функції контролінгу.*
5. *Специфічна (коментуюча) функція контролінгу.*

Тематика рефератів і дискусій:

1. *Основні риси контролінгу як наукової дисципліни.*
2. *Мета функціонування контролінгу як синтезованої науки.*
3. *Контролінг як концепція конструктивного управління.*

4. *Практичні аспекти застосування системи контролінгу.*
5. *Базові елементи, що формують мету контролінгу.*
6. *Характеристика основних завдань контролінгу.*
7. *Загальні підходи щодо класифікації методів контролінгу.*
8. *Особливості специфічних методів дослідження контролінгу.*
9. *Характерні риси домінуючих функцій контролінгу.*
10. *Перспективи застосування контролінгу в Україні.*

Тестові завдання:

2.1. *Контролінг з науково-теоретичної точки зору є:*

- а) фундаментальною дисципліною;
- б) функціональною дисципліною;
- в) системною дисципліною;
- г) синтетичною дисципліною.

2.2. *Контролінг як наука ґрунтується на принципах:*

- а) планування;
- б) обліку, аналізу;
- в) прийняття рішень;
- г) всіх вище перерахованих принципах.

2.3. *Найбільш підготовленими в Україні для впровадження системи контролінгу вважаються підприємства з чисельністю працюючих:*

- а) понад 2000 чоловік;
- б) понад 1000 чоловік;
- в) понад 500 чоловік;
- г) понад 100 чоловік.

2.4. *Основними завданнями контролінгу є:*

- а) оптимізація інформаційних потоків підприємства;
- б) ліквідація виявлених прорахунків діяльності підприємства;
- в) орієнтація на отримання максимально можливого результату;
- г) всі вище перераховані параметри.

2.5. *Предметом контролінгу є:*

- а) мікроекономічні процеси і явища на підприємстві;
- б) макроекономічні процеси в державі;
- в) макроекономічні процеси, що стосуються підприємства;
- г) мікроекономічні процеси споріднених підприємств.

2.6. *Специфічними методами дослідження контролінгу є:*

- а) виявлення конструктивних закономірностей;
- б) моделювання процесів і явищ;
- в) оперативне планування;

г) стратегічний прогноз.

2.7. *Об'єктами контролінгу як інформаційної системи виступають:*

- а) ресурси підприємства, господарські процеси;
- б) фінансова діяльність підприємства;
- в) показники ефективності роботи підприємства;
- г) всі вище перераховані параметри.

2.8. *Вкажіть основні функції контролінгу:*

- а) інформаційна; аналітична;
- б) обліково-контрольна;
- в) функція планування;
- г) функція регламентування.

2.9. *Специфічна (коментуюча) функція контролінгу:*

- а) приймає участь у процесі управління;
- б) не приймає участь у процесі управління.

2.10. *Функція контролінгу, суть якої полягає у формуванні основних підконтрольних показників, що дозволяють оцінити ефективність роботи підприємства є:*

- а) коментуючою функцією;
- б) обліково-контрольною функцією;
- в) інформаційно-аналітичною функцією;
- г) аналітичною функцією.

Перелік рекомендованої літератури:

[1, с. 10-12; 2, с. 9-21; 5, с. 53-70; 7, с. 14-29]

ТЕМА 3. КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Заняття № 2 (семінарське) – 2 год.

Мета – засвоїти принципові моменти переосмислення функцій управління в умовах ринку; з'ясувати фінансово-економічну суть поняття „стадія управлінського циклу”; обґрунтувати місце і роль контролінгу в системі управління підприємством; встановити основні елементи взаємозв'язку контролінгу з функціями управління; дослідити процес формування контролінгової інформації; виявити орієнтацію контролінгу на типи управлінських рішень.

Питання для обговорення:

1. *Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку.*

2. *Поняття „стадія управлінського циклу”, її суть.*
3. *Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством.*
4. *Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління.*
5. *Формування контролінгової інформації.*
6. *Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень.*

Тематика рефератів і дискусій:

1. *Завдання функцій управління в умовах ринку.*
2. *Основні аспекти трансформації функцій управління в ринкових умовах.*
3. *Зміст функцій управління з точки зору ринкової економіки.*
4. *Співвідношення функцій управління у фінансовому менеджменті.*
5. *Тіснота взаємозв'язку основних функцій управління.*
6. *Суть системи управління сучасним підприємством.*
7. *Послідовність стадій управлінського процесу.*
8. *Формування моделі стадій управлінського циклу.*
9. *Контролінг в системі управління підприємством.*
10. *Структура етапів формування контролінгової інформації.*

Тестові завдання:

- 3.1. *Концептуальна модель управління підприємством передбачає:*
 - а) процес прийняття управлінських рішень;
 - б) підсистему обслуговування процесу управління;
 - в) підсистему планування управлінських рішень;
 - г) механізм контролінгу.
- 3.2. *Система управління підприємством представляє собою:*
 - а) формування і організацію виробничо-господарського процесу;
 - б) формування і організацію фінансово-економічного процесу;
 - в) координацію і регулювання елементів управління
 - г) всі вище перераховані параметри.
- 3.3. *Науково-теоретична модель стадій управлінського циклу містить:*
 - а) вхідну інформацію;
 - б) опосередковану інформацію;
 - в) вихідну інформацію;
 - г) аналітичну інформацію.
- 3.4. *Стадії управлінського циклу характерні:*
 - а) прямим зв'язком;
 - б) оберненим зв'язком;
- 3.5. *Контролінг з функціонального огляду здійснюється:*
 - а) кожним працівником підприємства;
 - б) кожним керівним працівником фірми;

- в) адміністрацією підприємства;
- г) акціонерами компанії.

3.6. Взаємозв'язок інформаційної системи управління та контролінгу:

- а) контролінг є центральним елементом інформаційної системи управління;
- б) контролінг є одним із блоків інформаційної системи управління;
- в) контролінг є другорядним елементом інформаційної системи управління;
- г) контролінг не володіє зв'язком із інформаційною системою управління.

3.7. Роль контролінгу у процесі управління, зокрема організаційній роботі, полягає у:

- а) координації планів підрозділів та розробці консолідованого плану в цілому по підприємстві;
- б) стимулюванні виконання планів підрозділами підприємства;
- в) здійсненні обліку і контролю витрат та результатів діяльності в розрізі підрозділів підприємства;
- г) зборі найбільш важливих даних для прийняття управлінських рішень.

3.8. Розробкою концепцій ефективного управління контролінг:

- а) звільняє керівництво підприємства від низки проблем, пов'язаних з плануванням, обліком, контролем тощо;
- б) певною мірою ускладнює адміністративну роботу, пов'язану з оптимізацією функцій планування, обліку та контролю;
- в) створює складний системний взаємозв'язок функцій управління і таким чином ускладнює роботу керівництва підприємства;
- г) абсолютно не впливає на складність адміністративної роботи.

3.9. Першим етапом загальної структури формування контролінгової інформації є:

- а) визначення ступеню впливу відхилень на величину кінцевого результату діяльності підприємства;
- б) встановлення допустимих меж відхилення від плану, формування основних підконтрольних показників;
- в) розробка консолідованого плану в цілому по підприємству, перевірка і затвердження планів структурних підрозділів;
- г) розробка альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень.

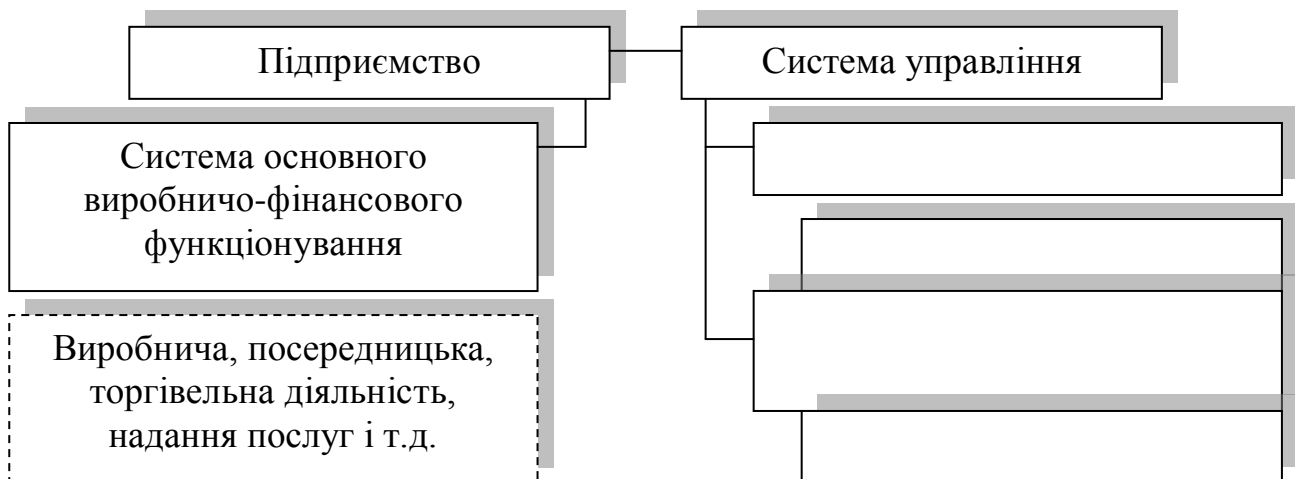
3.10. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень передбачає аналіз вхідної інформації для прийняття рішень в розрізі якісних ознак, а саме:

- а) ступінь стандартизації;
- б) рівень визначеності;
- в) міра автентичності;
- г) межа законності.

Ситуаційні завдання:

Завдання 1. Побудувати фрагмент концептуальної моделі управління

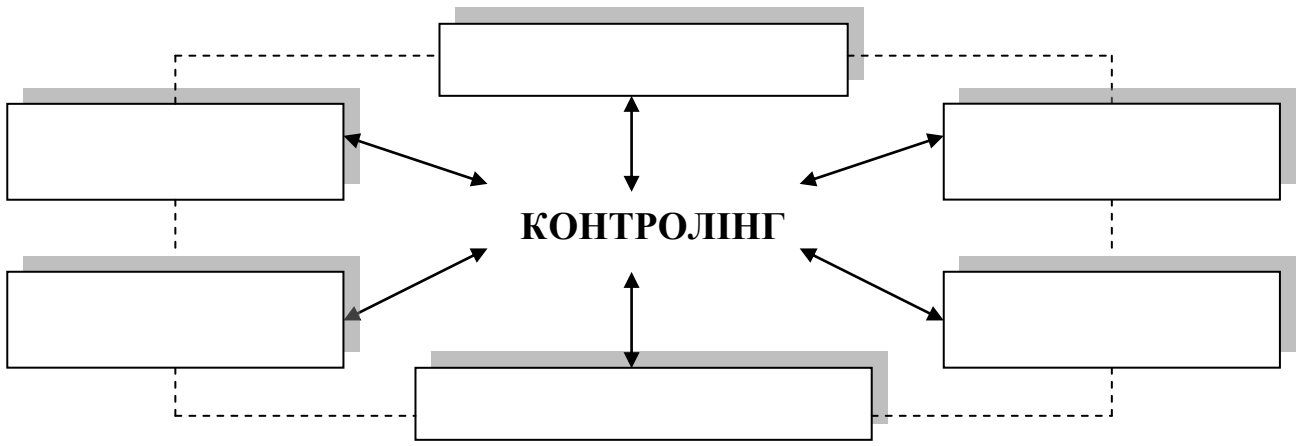
В умовах становлення ринкових відносин будь-яке підприємство незалежно від форми власності набуває ознак економічної та юридичної самостійності. Таке становище підприємства, як суб'єкта ринкових відносин, передбачає об'єктивний процес не лише зростання ролі та значення таких функцій управління як облік, контроль, аналіз, планування тощо, але й принципового переосмислення їх завдань. Кожна із функцій наповнюється новим змістом. В даному випадку особливо актуальним є вирішення проблем встановлення ступеня співвідношення і тісноти взаємозв'язку основних функцій управління як в системі фінансового менеджменту, так і в обслуговуючій її системі контролінгу, яка логічно інтегрується в загальний механізм управління підприємством.



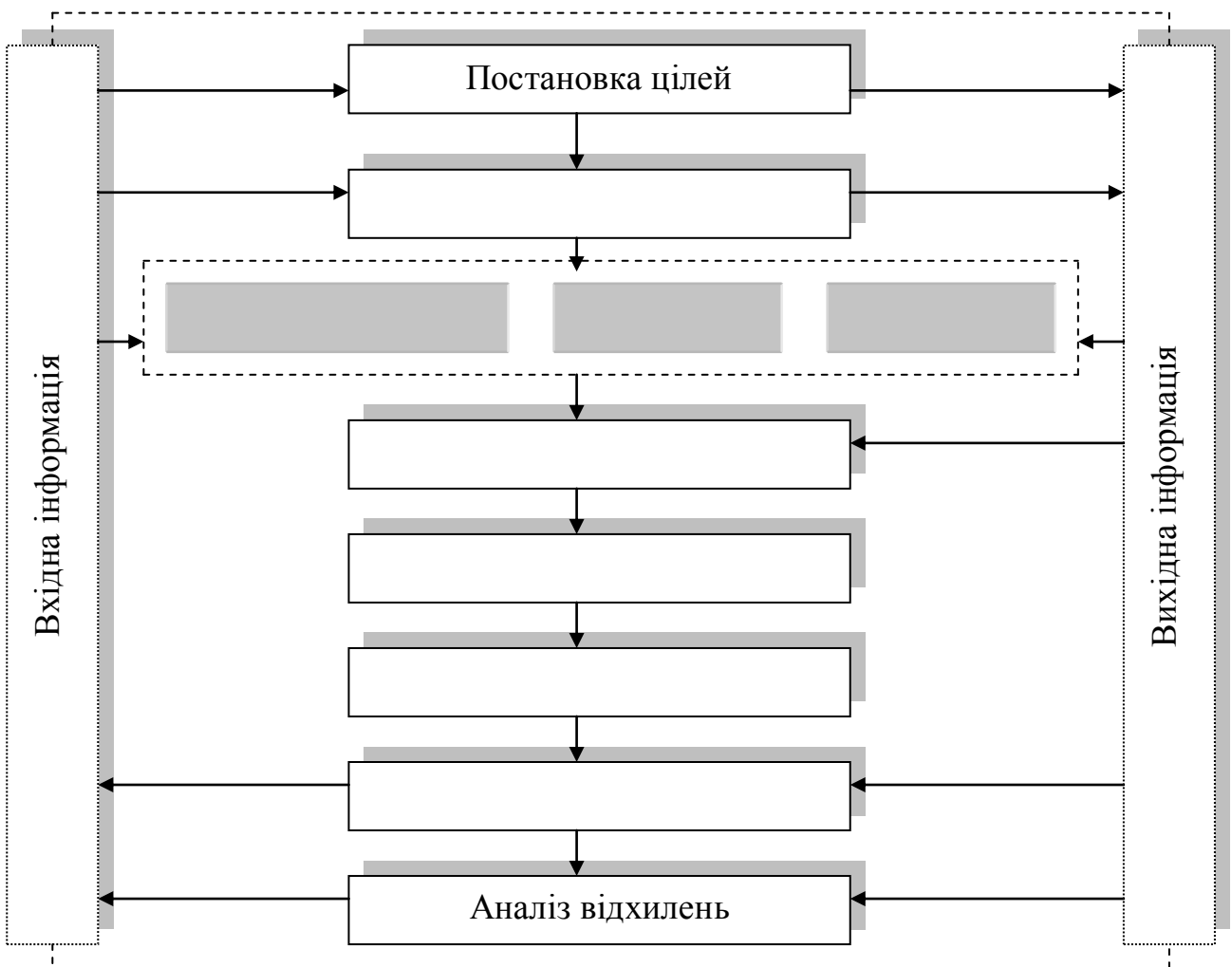
Завдання 2. Побудувати структурно-логічну модель взаємозв'язку контролінгу і системи управління підприємством

Для того, щоб краще зрозуміти місце контролінгу в системі управління підприємством, нагадаємо, що остання являє собою формування й організацію всього виробничо-господарського і фінансово-економічного процесу, а також координацію і регулювання різних елементів системи.

Суть системи управління будь-якого підприємства полягає у визначенні політики підприємства на досить тривалу перспективу, координації сфер діяльності фірми, стратегічної політики персоналу, вирішенні основних завдань ведення бізнесу. В результаті відбувається процес відокремлення складової частини управління підприємством – специфічної сервіс-функції контролінгу.



Завдання 3. Побудувати модель стадій управлінського циклу



Завдання 4. Обґрунтувати роль контролінгу у процесі управління фірмою

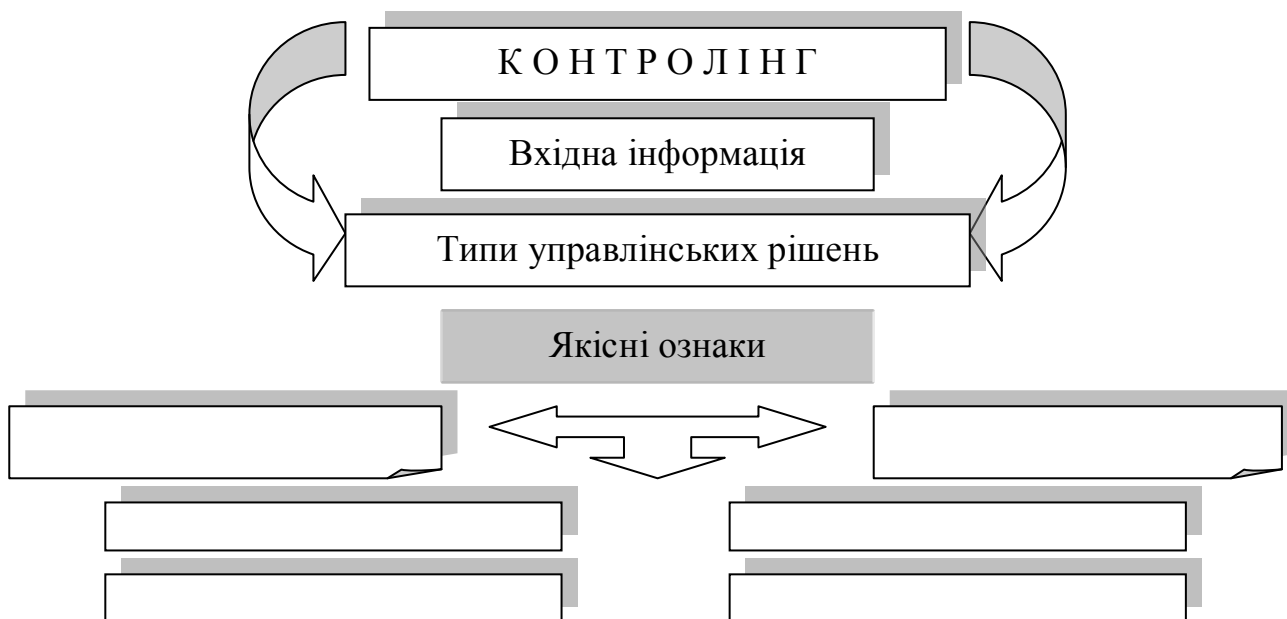
Суттєва відмінність контролінгу порівняно з управлінням як єдиним цілим полягає в тому, що він певною мірою обмежений у забезпеченості інфор-

мацією для процесів управління з огляду допоміжної та координаційної функції обслуговування управління і сам не є управлінням.

Процес управління	Роль контролінгу в управлінському процесі
Планування	✓ ✓
Організаційна робота	✓ ✓
Стимулювання	✓ ✓
Контроль і регулювання	✓ ✓
Аналіз інформаційних потоків	✓ ✓

Завдання 5. Побудувати модель орієнтації контролінгу на типи управлінських рішень

Контролінг визначає, наскільки прийняті управлінські рішення відносно формування цілей, ресурсів і процесів на підприємстві будуть сприяти підвищенню результативності, ефективності і продуктивності робіт.



Перелік рекомендованої літератури:

[1, с. 13-18; 5, с. 118-135; 7, с. 30-37]

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

Заняття 3 (семінарське) – 2 год.

Мета – дослідити організаційну структуру підприємства, орієнтовану на контролінг; з'ясувати основні напрями трансформації структури організації підприємства для забезпечення реалізації стратегії розвитку; вивчення організаційних структур різних типів; дослідження порядку формування елементів організаційної структури, тобто вертикального розмежування; виявити основні параметри внутрішньої організації служби контролінгу; з'ясувати концептуальні логічно-структурні елементи та проаналізувати склад служби контролінгу.

Питання для обговорення:

1. *Принципи формування організаційної структури підприємства.*
2. *Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг.*
3. *Проектування організаційної структури підприємства.*
4. *Послідовність дій керівництва компанії в процесі проектування організаційної структури підприємства.*
5. *Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.*
6. *Параметри внутрішньої організації служби контролінгу.*
7. *Структура і склад служби контролінгу.*

Тематика рефератів і дискусій:

1. *Організація економічних служб підприємства.*
2. *Вибір структури організації підприємства.*
3. *Адаптація організаційної структури підприємства.*
4. *Запровадження в організаційну структуру служби контролінгу.*
5. *Основні переваги і недоліки різних організаційних структур.*
6. *Порядок формування елементів організаційних структур різних типів.*
7. *Напрями проектування організаційної структури підприємства.*
8. *Послідовність проектування організаційної структури підприємства.*
9. *Адекватність організаційних структур умовам діяльності.*
10. *Доцільність запровадження системи контролінгу в Україні.*

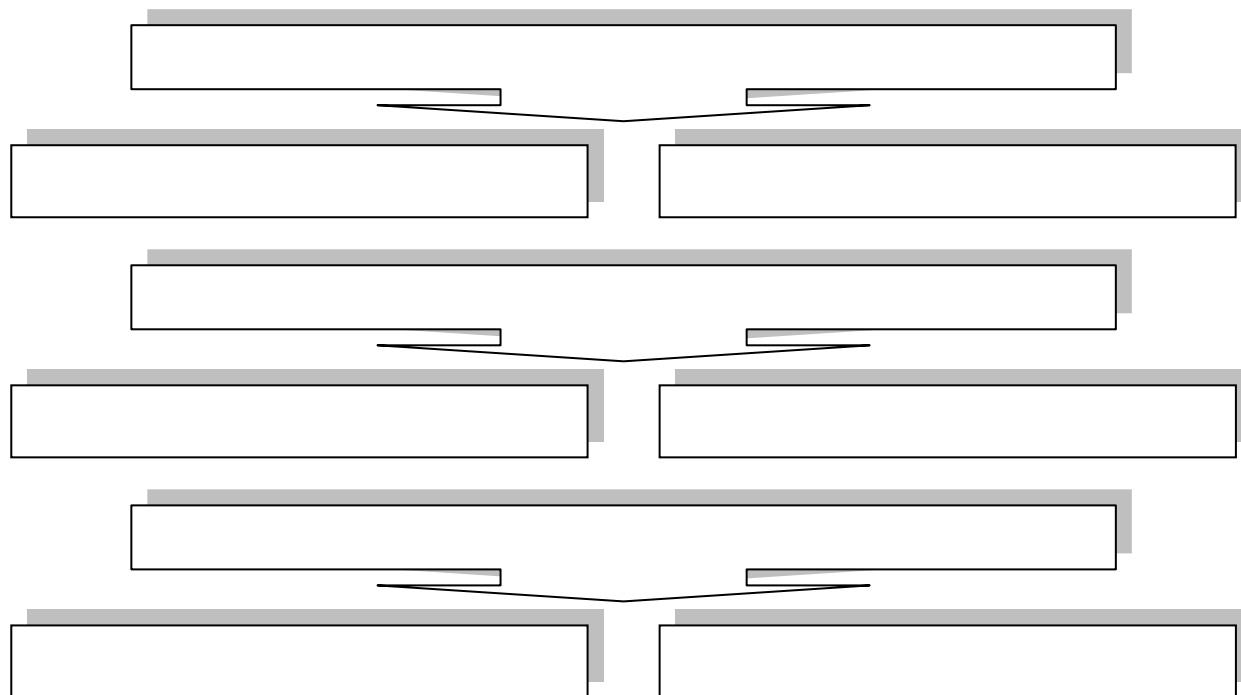
Тестові завдання:

1. *Трансформація стратегії розвитку і організаційної структури фірми:*
 - а) перебувають у взаємозалежності;
 - б) не володіють залежністю;
 - в) перша визначає другу;
 - г) друга визначає першу.
2. *Порядок формування елементів організаційних структур різних типів:*
 - а) залежить від конкретних особливостей структури кожного типу;
 - б) є загальним для всіх типів організаційних структур підприємства;
 - в) незмінним залишаються лише перший і останній елементи;

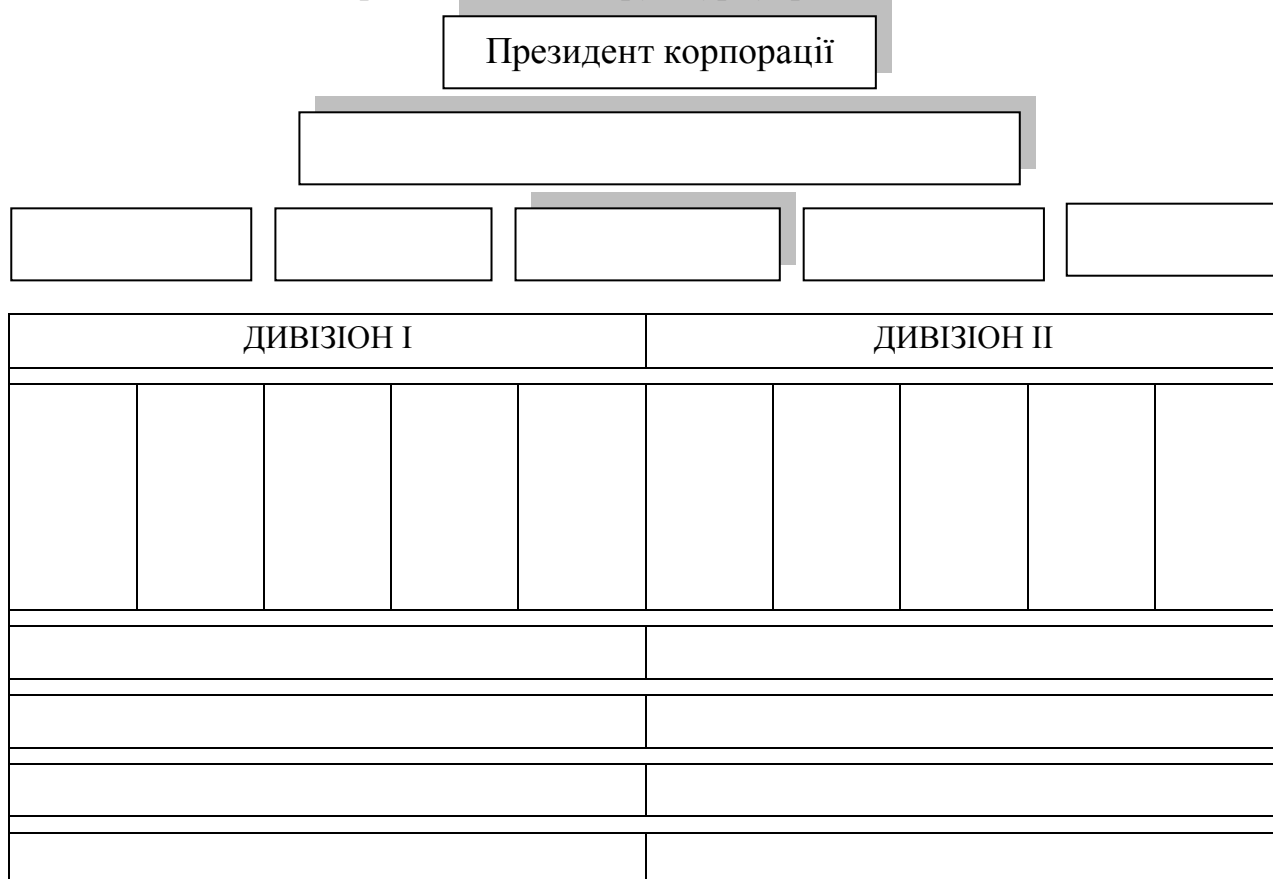
- г) трансформації підлягає виключно передостанній елемент.
3. *Першим етапом проектування організаційної структури фірми є:*
- а) співвідношення повноважень різноманітних посад підприємства;
 - б) формування положення про функціонування відділів і служб фірми;
 - в) розмежування підприємства в розрізі основних сфер діяльності;
 - г) розробка посадових інструкцій менеджерів фірми різних рівнів.
4. *Вертикальними блоками розмежування підприємства в розрізі сфер діяльності є:*
- а) лінійні підрозділи;
 - б) штабні підрозділи.
5. *Основними вимогами формування організаційних структур є:*
- а) адаптивність, гнучкість, адекватність, оперативність;
 - б) адекватність, динамізм, оптимальність, простота;
 - в) спеціалізація, надійність, економічність;
 - г) всі вище перераховані параметри.
6. *Основними класами організаційних структур управління є:*
- а) бюрократичні організаційні структури;
 - б) адміністративні організаційні структури;
 - в) адаптивні організаційні структури;
 - г) ринкові організаційні структури.
7. *Базовими типами дивізійної організаційної структури є:*
- а) регіональні структури;
 - б) продуктові структури;
 - в) ринкові структури;
 - г) структури, орієнтовані на покупця.
8. *Основним неліком лінійної організації управління є:*
- а) домінуюче положення фінансової сфери;
 - б) домінуюче положення виробничої сфери;
 - в) домінуюче положення комерційної сфери;
 - г) низька оперативність інформаційних потоків;
9. *В сучасних умовах господарювання в Україні доцільним є залучення до складу служби контролінгу:*
- а) одного працівника;
 - б) двох-трьох працівників;
 - в) трьох-чотирьох працівників;
 - г) більше п'яти працівників.

Ситуаційні завдання:

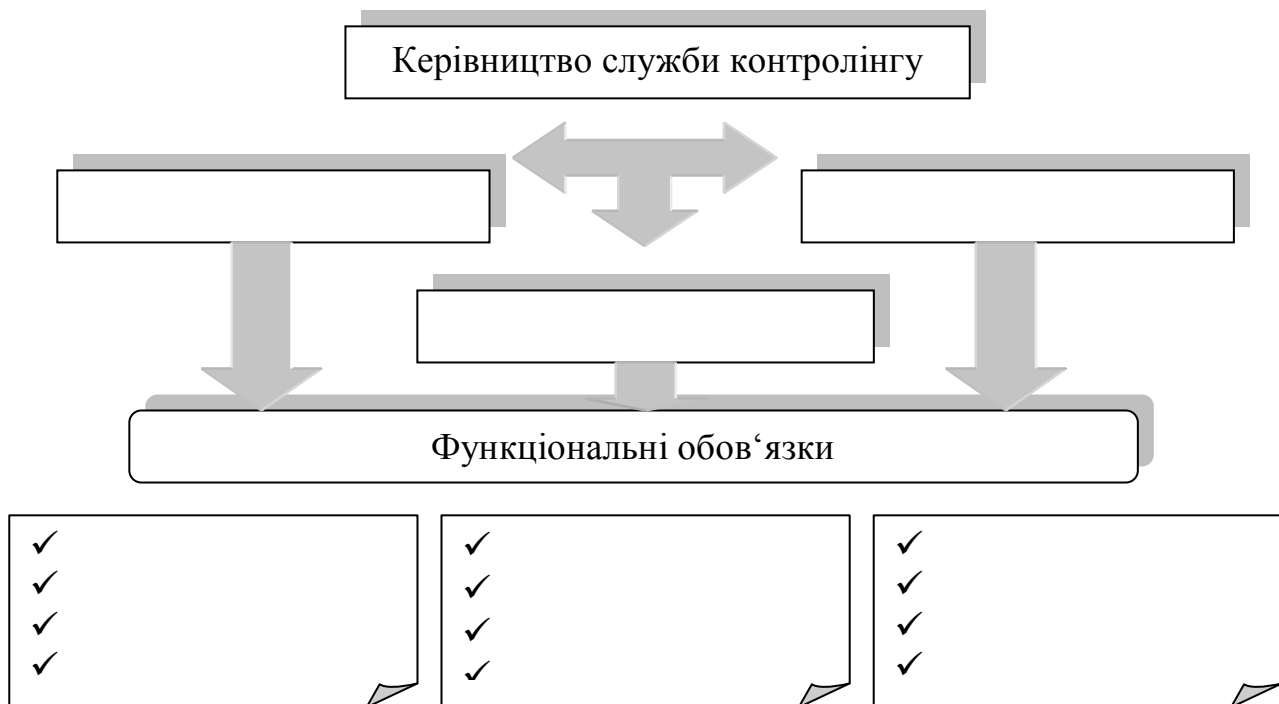
Завдання 1. Відобразити послідовність проектування організаційної структури підприємства



Завдання 2. Відобразити місце служби контролінгу в дивізійній організаційній структурі управління



Завдання 3. Відобразити структурно-логічну модель організації служби контролінгу з виділенням функціональних обов'язків



Перелік рекомендованої літератури:

[1, с. 19-25; 2, с. 123-162; 5, с. 53-59; 7, с. 55-65]

ТЕМА 5. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

Заняття 4 (семінарське) – 2 год.

Мета – з'ясувати основні організаційні аспекти інформаційного забезпечення системи контролінгу; дослідити комплекс інформаційних потоків підприємства; ознайомитись із загальною послідовністю методології дослідження інформаційних потоків; встановити мету та концептуальне призначення інформаційних потоків; з'ясувати основні вимоги та цілі контролінгу на рівнях входу і виходу інформації; встановити концептуальну мету та значення управлінського обліку в інформаційному забезпеченні контролінгу.

Питання для обговорення:

- 1. Організаційні аспекти інформаційного забезпечення контролінгу.*
- 2. Комплекс інформаційних потоків підприємства.*
- 3. Система інформаційних потоків контролінгу.*
- 4. Цілі контролінгу на рівнях входу і виходу інформації.*
- 5. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу.*

Тематика рефератів і дискусій:

- 1. Суть інформаційних потоків підприємства.*
- 2. Складові елементи інформаційного забезпечення контролінгу.*
- 3. Послідовність методології дослідження інформаційних потоків.*
- 4. Основна мета інформаційних потоків.*
- 5. Концептуальне призначення інформаційних потоків.*
- 6. Основні вимоги до якісної характеристики інформації.*
- 7. Інформаційні потоки контролінгу в загальній системі інформаційних потоків підприємства.*

Тестові завдання:

- 1. Інформаційна система як елемент системи управління містить:*
 - а) інформаційний фонд;*
 - б) інформаційні засоби;*
 - в) інформаційні потоки;*
 - г) інформаційні зв'язки.*
- 2. Основними вимогами до вхідної інформації підсистеми контролінгу є:*
 - а) своєчасність, корисність, регулярність, об'єктивність, доцільність;*
 - б) достовірність, зрозумілість, нейтральність, надійність, порівнянність;*
 - в) оперативність, креативність, обґрунтованість, виваженість, реальність;*
 - г) всі вище перераховані вимоги.*
- 3. Інформаційні потоки контролінгу стосовно управлінської функції планування на вході характеризуються:*
 - а) коригуванням цін;*
 - б) визначенням грошових залишків;*
 - в) аналізом умов кредитування;*
 - г) формуванням фінансових показників.*
- 4. Система управління та інформаційна система перебувають у:*
 - а) тісній всесторонній взаємодії;*
 - б) оберненій залежності;*
 - в) односторонній залежності;*
 - г) двосторонній залежності.*
- 5. Формування інформаційних потоків контролінгу є:*
 - а) підготовчим етапом методології дослідження інформаційних потоків;*
 - б) першим етапом методології дослідження інформаційних потоків;*
 - в) другим етапом методології дослідження інформаційних потоків;*
 - г) завершальним етапом методології дослідження інформаційних потоків;*

6. Дотримання необхідних для конкретної ситуації строків подання інформації є характеристикою однієї із вимог:

- а) регулярність надходження;
- б) своєчасність надходження;
- в) оперативність надходження;
- г) обґрунтованість надходження.

7. Підсистема управління „контролінг” на рівні виходу інформації вимагає:

- а) достовірності як бажаної характеристики інформації;
- б) достовірності як обов’язкової характеристики інформації.

8. Прогноз балансу є одним із елементів:

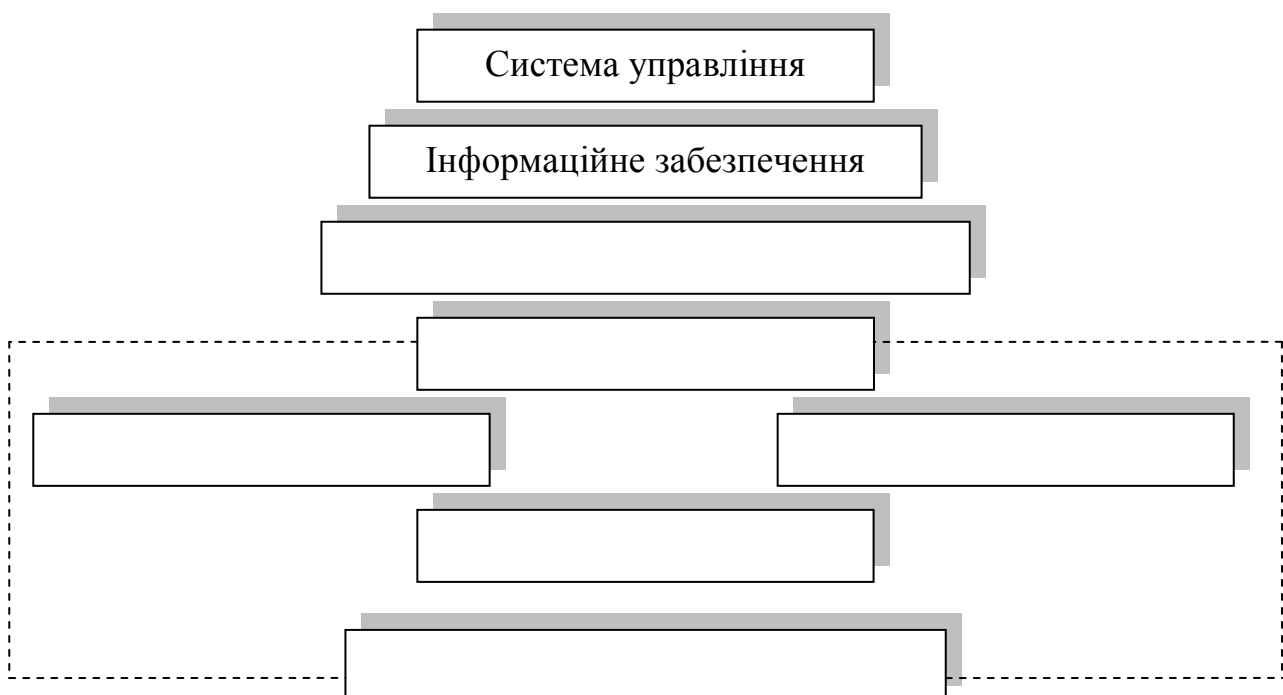
- а) вхідної інформації контролінгу;
- б) вихідної інформації контролінгу.

9. Місця виникнення затрат діяльності як елемент контролінгу є:

- а) об’єктом контролінгу;
- б) джерелом інформації;
- в) інструментом контролінгу;
- г) аналітичним показником.

Ситуаційні завдання:

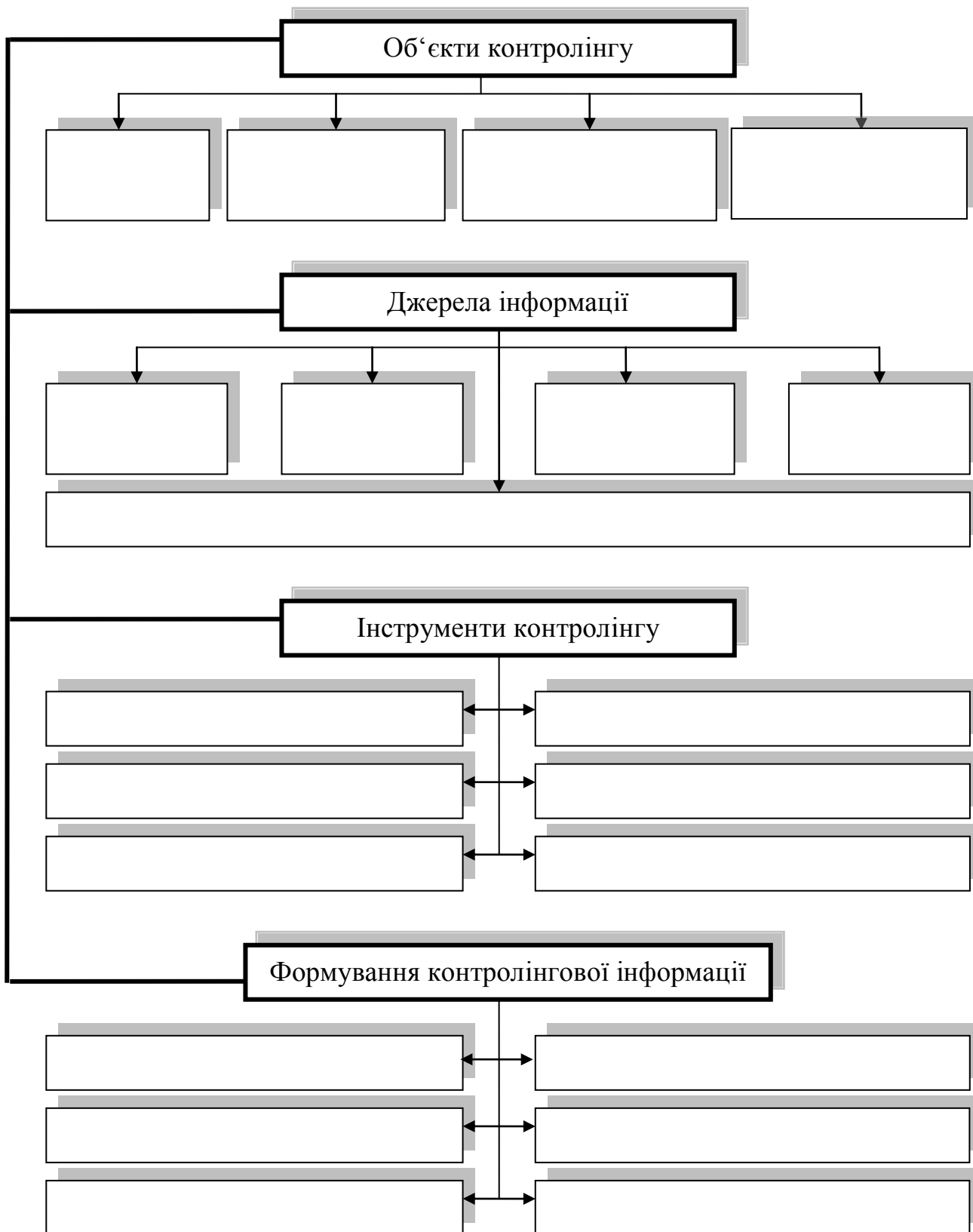
Завдання 1. Відобразити структуру інформаційного забезпечення системи управління



Завдання 2. Вказати вимоги до вхідної та вихідної інформації підсистеми „контролінг”



Завдання 3. Відобразити організаційну модель структурних елементів контролінгу



Перелік рекомендованої літератури:

[1, с. 26-33; 2, с. 44-64, 203-210; 5, с. 45-52; 7, с. 66-78]

ТЕМА 6. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

Заняття № 5 (практичне) – 2 год.

Мета – з'ясувати теоретичні аспекти формування методики контролінгу; встановити основний інструментарій функціонування контролінгу; засвоїти методику основних інструментів оперативного контролінгу: бюджетування, ABC-аналізу, аналізу обсягу замовлень, оптимізації обсягу замовлень, аналізу в точці безбитковості, розрахунку суми покриття, аналізу „вузьких місць” і т.д.

Завдання 1. На основі виробничого бюджету рослинництва (ячмінь)

розрахувати наступні показники:

- а) обсяг грошового потоку підприємства;*
- б) безбитковий рівень виробництва;*
- в) безбиткову ціну реалізації*

*Виробничий бюджет рослинництва (ячмінь пивоварний)
на 1 га*

Стаття	Одиниця виміру	Кількість	Ціна, грн.	Всього, грн.
1	2	3	4	5
1. ДОХОД				
Збіжжя				
Висівки				
Інша продукція				
Всього				
2. ЗМІННІ ВИТРАТИ				
Оплата праці				
Доплати і премії				
Нарахування на заробітну плату				
Насіння				
Мінеральні добрива				
Органічні добрива				
Отрутохімікати				
Електроенергія				
Ремонт				
Паливо-мастильні матеріали				
Транспортні послуги				
Оренда техніки і обладнання				
Послуги сторонніх організацій				
Витрати на збут продукції				
Податок на додану вартість				

1	2	3	4	5
Інші витрати				
Всього змінних витрат				
3. ВАЛОВИЙ ДОХОД				
4. ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ				
Накладні витрати				
Страхування майна				
Страхування врожаю				
Податки				
Оренда майнових паїв				
Амортизація				
Всього постійних витрат				
5. ДОХОД НА ЗЕМЛЮ				
6. ВСЬОГО: ВИТРАТИ				
7. ПРИБУТОК				

Завдання 2. На основі наведеної інформації про постачальників провести ABC-аналіз (класифікацію постачальників)

Інформація про постачальників (для ABC-аналізу)

№ п/п	Найменування постачальників	Оборот	
		тис.грн.	%
1	2	3	4
1	ТзОВ „Тернопільпостач”	80	
2	АТ „ГаличТрансАвто”	70	
3	ТзДВ „Меркурій & Різ”	50	
4	КТ „Дніпропетровськбудсервіс”	27	
5	МП „Вавілон”	15	
6	ПП „Прогрес”	44	
7	ТзОВ „РРР”	55	
8	ЗАТ „Дніпро”	32	
9	СП „ТернопільК”	29	
10	ПП „Вавілон”	17	
11	МП „Цейлон”	30	
12	ПП „Наука”	10	
13	ВАТ „R&G”	1500	
14	ПОП „Реванш”	19	
15	СП „Інтелексплей”	22	
В цілому по підприємству		2000	100

Класифікація постачальників (АВС-аналіз)

Група постачальників	Питома вага	
	в обороті, %	у загальній кількості постачальників, %
А		
В		
С		

Завдання 3. Провести аналіз обсягу замовлень ТзОВ „Наука”

Замовлення обсягом від ... грн. до ... грн.	Замовлення			
	Кількість	Питома вага	Кількість (наростаючим підсумком)	Питома вага
до 1000				
1001 – 2500				
2501 – 4000				
4001 – 7000				
7001 – 10000				
10001 – 15000				
15001 – 20000				
20001 – 30000				
30001 – 50000				
більше 50000				

Для аналізу використати наступну інформацію:

Обсяги замовлень (від ... грн. до ... грн.)	Кількість замовлень				Виручка від реалізації				Середній обсяг замовлення грн.
	Лютий				Лютий				
	Наростаючий підсумок				Наростаючий підсумок				
	к-сть	%	к-сть	%	грн.	%	грн.	%	
до 1000	2342				7554				
1001 – 2500	2002				9355				
2501 – 4000	1544				12678				
4001 – 7000	1360				17987				
7001 – 10000	1155				22222				
10001 – 15000	987				39000				
15001 – 20000	755				54000				
20001 – 30000	442				77574				
30001 – 50000	101				136700				
більше 50000	22				277000				
Х			Х	Х			Х	Х	

Завдання 4. Розрахувати оптимальний обсяг замовлень ТзОВ „Наука”

Для розрахунку використати наступну інформацію: річна потреба – 20 тис.шт.; затрати з придбання стосовно одного замовлення – 500 грн.; ціна за штуку – 20 грн.; складські затрати – 2 тис.грн.; середній складський запас – 8 тис.шт.

Завдання 5. Провести аналіз величин в точці безбитковості, орієнтуючись на наступні показники:

Показники	Обсяг, тис.грн.	Питома вага, %
Виручка від реалізації	5000	100
Змінні витрати	3000	60
Сума покриття	2000	40
Постійні витрати	1500	30
Прибуток	500	10

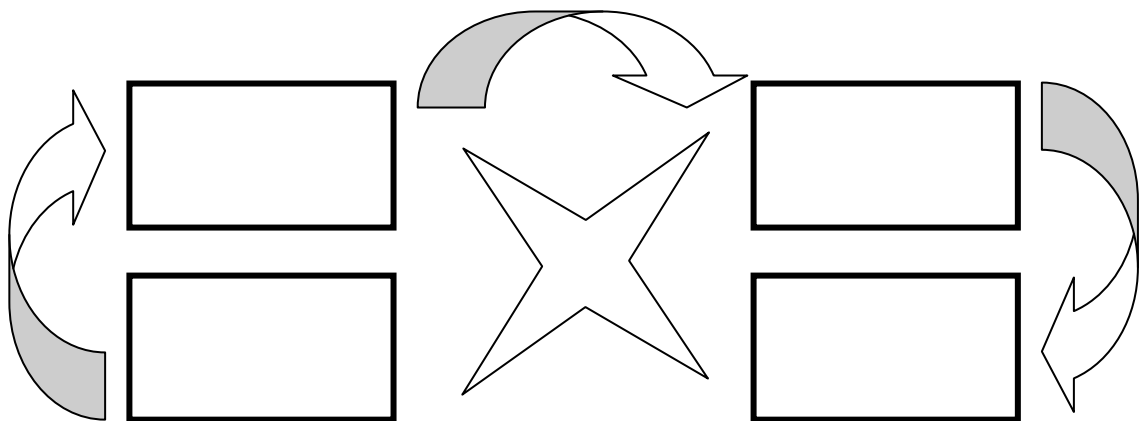


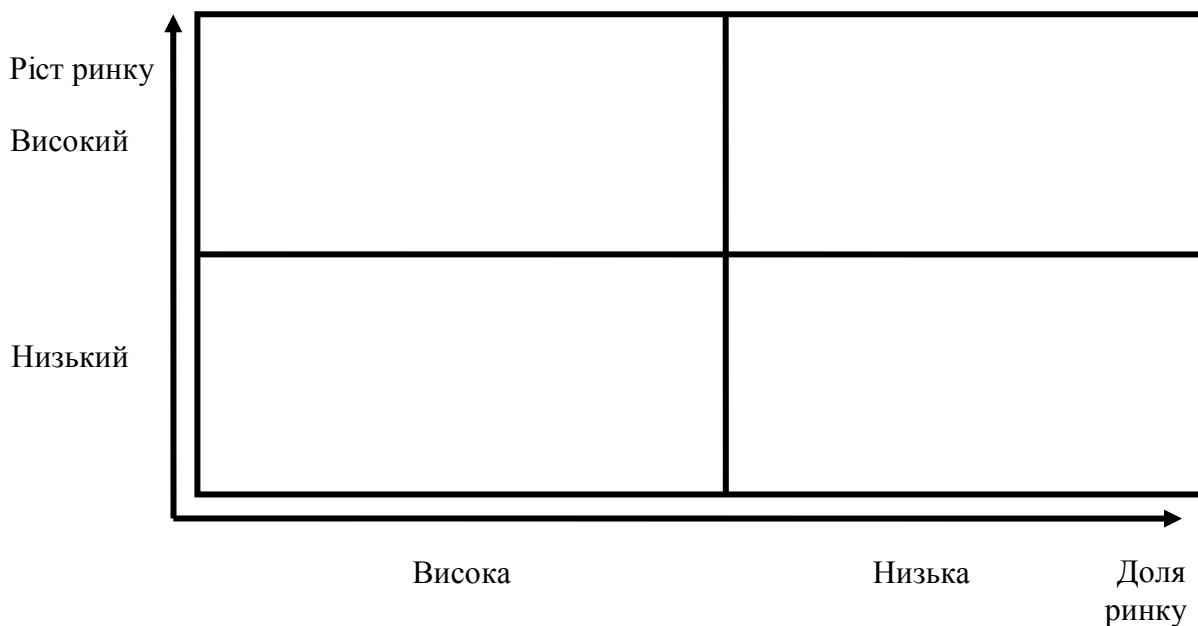
Завдання 6. Провести умовний аналіз конкуренції в розрізі основних критеріїв оцінки

Критерії оцінки	Конкуренти				
	1	2	3	4	5
Підприємство: ✓ доходність; ✓ фінансова потіжність; ✓ стратегічні цілі; ✓ інвестиції; ✓ ресурси; ✓ організація.					
Ринок:					

<ul style="list-style-type: none"> ✓ концепція маркетингу; ✓ асортимент продукції; ✓ ринкова позиція; ✓ співвідношення ціни і якості; ✓ послуги сервісу; ✓ оборот; ✓ ринкова доля; ✓ просування; ✓ клієнти; ✓ сфери бізнесу. 					
<p>Виробництво:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ потужність; ✓ еластичність; ✓ іноваційна спроможність; ✓ ноу-хау 					
<p>Персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ кваліфікація керівництва; ✓ кваліфікація працівників; ✓ вкаліфікація служб. 					
<p>Матеріали:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ якість сировини; ✓ ціни; ✓ постачальники. 					
<p>Оціночна шкала: „+” – краще, ніж у власного підприємства; „=” – аналогічно власному підприємству; „-” – гірше, ніж у власного підприємства.</p>					

Завдання 7. Здійснити портфельний аналіз продукції умовного підприємства „А” в розрізі певних видів продукції, які перебувають на різних стадіях просування на ринку.





Завдання 8. Провести аналіз потенціалу умовного підприємства

Критерії аналізу потенціалу	Лідер ринку			Наше підприємство		
	+3	+2	+1	-1	-2	-3
Програма реалізації						
Реклама						
Розподіл товарів у торгівлі						
Спектр асортиментної програми						
Програма додаткових послуг						
Готовність до поставок						
Інованійна здатність						
Гнучкість прийняття рішень						
Якість						
Зовнішня служба збуту						
Структура покупців						
Виробниче обладнання						
Технології						
Логістика						

Завдання 9. Провести умовний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства

Критерії	Оцінка		
	„сильно”	„середньо”	„слабо”
1 Менеджмент: <ul style="list-style-type: none"> ✓ стиль управління; ✓ постановка цілей; ✓ процес прийняття рішень; ✓ соціальні установки; 			

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ динамічність; ✓ орієнтація на ринок; ✓ виробничий клімат; ✓ співробітництво; ✓ делегування повноважень; ✓ мотивація персоналу; ✓ планування; ✓ контроль витрат; ✓ регулювання. 			
2	Фінанси: <ul style="list-style-type: none"> ✓ фінансовий потенціал; ✓ контроль ліквідності; ✓ динаміка прибутку; ✓ інвестиційні розрахунки; ✓ планування інвестицій; ✓ фінансове планування. 			
3	Маркетинг: <ul style="list-style-type: none"> ✓ динаміка обороту; ✓ структура асортименту; ✓ імідж; ✓ розподіл продукції; ✓ розширення ринку; ✓ питома вага ринку; ✓ структура покупців; ✓ сервіс; ✓ маркетингова концепція; ✓ реклама; ✓ стимулювання збуту; ✓ відпускні ціни; ✓ організація збуту; ✓ обробка замовлень; ✓ конкуренція; ✓ портфель замовлень; ✓ рекламації; ✓ регіональні служби збуту; ✓ залежність від клієнтів; ✓ умови реалізації; ✓ планування збуту; ✓ ринкові позиції; ✓ маркетингова стратегія. 			
4	Виробництво: <ul style="list-style-type: none"> ✓ виробниче обладнання; ✓ методи; ✓ технології; 			

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якість; ✓ гнучкість; ✓ продуктивність; ✓ використання потужностей; ✓ контроль затрат; ✓ оптимальність партій. 			
5	<p>Матеріально-технічне забезпечення:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ оптимальність замовлень; ✓ джерела замовлень; ✓ залежність від постачальників; ✓ контроль якості; ✓ складське господарство; ✓ облік запасів; ✓ вибір постачальників; ✓ контроль запасів; ✓ логістика. 			
6	<p>Організація:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ використання ЕВМ; ✓ організаційна структура; ✓ координація; ✓ система менеджменту. 			
7	<p>Виробничий облік:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ облік затрат; ✓ розподіл затрат; ✓ планування обороту; ✓ планування прибутку; ✓ місця виникнення затрат; ✓ попередні калькуляції; ✓ система контролю. 			
8	<p>Персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ професійна кваліфікація; ✓ освіта; ✓ підвищення кваліфікації; ✓ резерви керівників. 			
9	<p>Науково-технічний прогрес:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ компетентність досліджень; ✓ ноу-хау; ✓ творчий потенціал; ✓ планування нових розробок; ✓ потенціал розвитку розробок. 			

Перелік рекомендованої літератури:

[1, с. 34-74; 2, с. 44-89; 5, с. 71-117; 7, с. 94-113; 5, с. 11-192]

ТЕМА 7. МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Заняття № 6 (семінарське) – 2 год.

Мета – з'ясувати етапи впровадження системи контролінгу, встановити цілі та пріоритети розвитку підприємства; дослідити систему координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства; оволодіння методикою визначення відхилень підконтрольних показників; встановлення величини впливу визначених відхилень на стан алгоритму „витрати-прибуток”; дослідження процесу реалізації процедур контролінгу по визначенні впливу відхилень на величину алгоритму „витрати-прибуток”.

Завдання 1. Вкажіть основні етапи впровадження систему контролінгу в межах конкретного підприємства

- 1) _____ :
✓ _____ ;
✓ _____ .
- 2) _____ :
✓ _____ :
○ _____ ;
○ _____ ;
○ _____ .
- 3) _____ :
✓ _____ ;
✓ _____ .
- 4) _____ ;
- 5) _____ .

Завдання 2. Вкажіть основні цілі та пріоритети розвитку компанії:

- ✓ _____ ;
- ✓ _____ ;
- ✓ _____ ;
- ✓ _____ .

Завдання 3. Вкажіть основні етапи формування внутрішньої документації структурних підрозділів фірми:

1. _____ ;
2. _____ ;
3. _____ ;
4. _____ ;
5. _____ ;

Перелік рекомендованої літератури:

[1, с. 75-78; 5, с. 136-140; 7, с. 113-124;]

V. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Для успішного вивчення і засвоєння курсу “Контролінг” студенти повинні володіти значним обсягом інформації, надання якої традиційними методами організації навчального процесу неможлива. Велику частину інформації студенти повинні одержувати шляхом самостійної роботи над навчальною, науковою, методичною літературою, законодавчими, нормативними, інструктивними матеріалами і т.д..

Основним завданням самостійної роботи студентів є набуття навичок опрацювання спеціальної літератури та оволодіння методикою й організацією аналізу з конкретних питань.

Самостійна робота студентів охоплює широкий спектр занять: вивчення підручників, навчальних посібників, науково-методичної літератури, реферування монографій і наукових статей, ознайомлення із законодавством країни, дослідження джерел додаткової літератури, вивчення форм бухгалтерської та статистичної звітності підприємств, підготовка до контрольних робіт, участь у ділових іграх, розв’язання домашніх завдань, написання рефератів, підготовка наукових доповідей, написання підсумкової семестрової роботи тощо.

Самостійна робота студентів при вивченні дисципліни “Контролінг” полягає в додатковому опрацюванні літератури, підготовці до семінарських (практичних) занять, написанні рефератів, підготовці наукових доповідей, опрацюванні форм бухгалтерської та статистичної звітності підприємств.

По кожній темі дисципліни “Контролінг” планується самостійна робота студентів, яка включає додаткове вивчення питань, розглянутих на лекції, опрацювання відповідних законодавчих актів, написання рефератів за наведеною тематикою, проведення наукових дискусій по найбільш важливих питаннях.

Студент повинен систематично виконувати завдання самостійної роботи, основну увагу при цьому він повинен звернути на опрацювання проблемних і дискусійних моментів конкретної теми.

<i>№ п/п</i>	<i>Найменування теми</i>	<i>Самостійна робота, год.</i>
1.	Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення і особливості розвитку	4
2.	Науково-теоретичні основи контролінгу	4
3.	Контролінг в системі управління підприємством	4
4.	Організаційне забезпечення контролінгу	4
5.	Інформаційне забезпечення контролінгу	4
6.	Методичне забезпечення контролінгу	4
7.	Методологія впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством	4
Загальний обсяг згідно навчальної програми		28

VI. ІНДИВІДУАЛЬНІ НАУКОВО-ДОСЛІДНІ ЗАВДАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ» ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ЇХ ВИКОНАННЯ

Індивідуальне науково-дослідне завдання з навчальної дисципліни „Контролінг” виконується самостійно кожним студентом на основі фактичних даних із реєстраційних джерел фінансового й управлінського обліку, статистичної та бухгалтерської звітності підприємства. Метою виконання індивідуального науково-дослідного завдання є оволодіння студентами практичними персональними навиками застосування основних інструментів методики оперативного та стратегічного контролінгу в конкретних господарських ситуаціях. Індивідуальне науково-дослідне завдання підлягає оформленню відповідно до встановлених вимог. В процесі виконання та оформлення індивідуального науково-дослідного завдання студент може використовувати засоби комп’ютерної техніки.

1. Формування структурно-логічних моделей основних параметрів та взаємозв’язків контролінгу в умовах конкретного підприємства

1. Обґрунтувати і побудувати концептуальну модель системи управління конкретного агропромислового підприємства. Вказати потенційну роль і місце служби контролінгу.
2. Встановити послідовність та взаємозв’язок дій в процесі прийняття управлінських рішень від постановки цілей до реалізації цих рішень на прикладі конкретного агропромислового підприємства.

2. Застосування методичних прийомів оперативного та стратегічного контролінгу в умовах конкретного підприємства. Формування аналітичних висновків

1. На основі фактичних даних бухгалтерського обліку за минулий квартал (рік) конкретного агропромислового підприємства розрахувати беззбитковий рівень виробництва і беззбиткову ціну реалізації. Сформулювати аналітичний висновок.
2. На основі фактичної інформації про постачальників підприємства провести ABC-аналіз їх структурної класифікації та перспективності як ділових партнерів. Сформулювати аналітичний висновок.
3. Провести аналіз конкуренції трьох господарюючих суб’єктів в розрізі наступних критеріїв оцінки: доходність; матеріальна база; асортимент продукції; співвідношення ціни і якості; технології; питома вага ринку; кваліфікація персоналу; структура покупців; служба збуту; реклама. Сформулювати аналітичний висновок.
4. Провести аналіз сильних і слабких сторін діяльності конкретного підприємства на основі наступних критеріїв: імідж; динамічність розвитку; орієнтація на ринок; мотивація персоналу; якість продукції;

- продуктивність праці; планування; контроль витрат; динаміка прибутку; контроль якості. Сформулювати аналітичний висновок.
5. Оптимізуючи стратегію і методику збуту продукції конкретної фірми провести XYZ-аналіз структури споживання. Сформулювати аналітичний висновок. Запропонувати конкретні оптимізаційні заходи.
 6. Обґрунтуйте принципи та побудуйте модель визначення оптимального переліку підконтрольних показників діяльності підприємства.

VII. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ» СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Для успішного вивчення і засвоєння курсу “Контролінг” студенти повинні володіти значним обсягом інформації, надання якої традиційними методами організації навчального процесу неможлива. Велику частину інформації студенти повинні одержувати шляхом самостійної роботи над навчальною, науковою, методичною літературою, законодавчими, нормативними, інструктивними матеріалами і т.д.

Основним завданням самостійної роботи студентів є набуття навичок опрацювання спеціальної літератури та оволодіння методикою й організацією аналізу з конкретних питань.

В процесі вивчення дисципліни „Контролінг” студентами заочної форми навчання для самостійного опрацювання навчального матеріалу згідно погодинного плану викладання передбачено 42 години. Самостійна робота студентів повинна охоплювати широкий спектр занять, зокрема: вивчення підручників, навчальних посібників, науково-методичної літератури, реферування монографій і наукових статей, ознайомлення із законодавством країни, дослідження джерел додаткової літератури, вивчення форм бухгалтерської та статистичної звітності підприємств, підготовка до виконання індивідуальних контрольних робіт тощо.

Самостійне опрацювання навчального матеріалу при вивченні дисципліни „Контролінг” передбачено по кожній із семи тем, регламентованих навчальною програмою викладання дисципліни.

Вивчення курсу „Контролінг” доцільно здійснювати в наступному порядку: студент повинен ознайомитись із змістом навчальної програми та кожної теми за програмою, вивчити рекомендовану літературу, коротко законспектувати основні її положення, з метою самоперевірки засвоєного матеріалу дати відповіді на контрольні питання.

Процедура комплексного оволодіння навчальним матеріалом дисципліни „Контролінг” студентами заочної форми навчання спеціальності 8.050106 „Облік і аудит” передбачає обов’язкове виконання індивідуальних контрольних робіт як підсумку самостійного опрацювання навчального матеріалу, передбаченого навчальною програмою викладання дисципліни.

7.1. Структура індивідуальної контрольної роботи

Структурно індивідуальна контрольна робота з дисципліни „Контролінг” складається із трьох частин:

- перша – науково-теоретичного характеру, яка передбачає висвітлення трьох теоретичних питань, що стосуються концептуальної суті контролінгу, передумов його виникнення та розвитку, причин появи на сучасних підприємствах, характеристики типових параметрів і основних відмінностей оперативного та стратегічного контролінгу і т.д.;
- друга – проводиться у формі тестового контролю, який консолідує базові параметри в розрізі всього курсу викладання дисципліни, тобто в основному стосується питань організаційного, інформаційного й методичного забезпечення функціонування системи контролінгу;
- третя – стосується методики контролінгу щодо конкретних напрямів та завдань уникнення кризових ситуацій, прийняття ряду альтернативних рішень стосовно розвитку, стратегії та досягнення цілей діяльності і т.д.

7.2. Вимоги до оформлення контрольної роботи

Контрольну роботу необхідно виконувати в рукописному варіанті з дотриманням основних правил оформлення документів каліграфічним почерком без підчисток в окремому зошиті. Обов’язково необхідно вказати прізвище, ім’я та по батькові студента, шифр групи, номер варіанту контрольної роботи.

Першу (науково-теоретичну) та третю (ситуаційно-практичну) частини контрольної роботи студент повинен виконувати за одним із запропонованих варіантів. Номер варіанту рекомендується обирати ідентичний порядковому номеру студента у списку групи. Другу частину індивідуальної контрольної роботи (тестовий контроль) необхідно виконувати в розрізі тестових завдань, номери яких вказані у конкретних варіантах контрольної роботи.

7.3. ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ”

ВАРІАНТ 01

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Структура і склад служби контролінгу.
- 1.2. Місце контролінгу в системі управління підприємством.
- 1.3. Логістика як інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

15	18	20	22	24	26	38	42	47	50
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести АВС-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 1 тис.грн.; СП „Прогрес” – 17 тис.грн.; ТОВ „Вавілон-сервіс – 7 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 11 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 80 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 6 тис.грн.; МП „Цейлон” – 13 тис.грн.; ДП „Артграф” – 87 тис.грн.; ПП „Наука” – 25 тис.грн.; СП „Ресурс” – 2 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 21 тис.грн.; ПП „РіКо” – 12 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 77 тис.грн.; МП „Реванш” – 9 тис.грн. На підставі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 02

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Основні організаційні аспекти інформаційного забезпечення системи контролінгу.
- 1.2. Предмет та об'єкти контролінгу, їх характеристика.
- 1.3. Портфельний аналіз як один із основних інструментів стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	8	13	17	24	27	31	36	41	49
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести аналіз обсягу замовлень АТ „Реванш”: до 1 тис.грн. – 77294 замовлень; 1000-3000 – 47688 замовлень; 3000-5000 – 41897 замовлень; 5000-7000 – 23655 замовлень; 7000-10000 – 17751 замовлень; 10000-15000 – 10076 замовлень; 15000-20000 – 1584 замовлень; 20000-30000 – 610 замовлень; 30000-50000 – 148 замовлень; 50000-100000 – 22 замовлення; понад 100000 – 7 замовлень. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 03

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Комплекс інформаційних потоків підприємства.
- 1.2. Причини виникнення контролінгу.
- 1.3. Аналіз потенціалу як інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

1	7	9	14	18	23	29	35	38	47
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації розрахувати оптимальний обсяг замовлень ТОВ „Ранг: середній складський запас – 32 тис.шт.; складські затрати – 8 тис.грн.; ціна за штуку – 80 грн.; затрати з придбання стосовно одного замовлення – 2 тис.грн.; річна потреба – 80 тис.грн. Провести умовний аналіз структури замовлень ТОВ „Реванш”. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 04

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Цілі контролінгу на рівнях входу і виходу інформації.
- 1.2. Характеристика XYZ-аналізу як методу дослідження.
- 1.3. Крива життєвого циклу продукту.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	5	8	15	17	21	24	28	34	48
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз конкуренції в розрізі основних критеріїв оцінки: дохідність; стратегічні цілі; інвестиції; ресурси; організація; концепція маркетингу; асортимент продукції; ринкова позиція; співвідношення ціни і якості; послуги сервісу; оборот; ринкова доля; просування товару; клієнти; сфери бізнесу і т.д. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 05

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Цілі контролінгу на рівнях входу і виходу інформації.
- 1.2. Характеристика наукової концепції контролінгу.
- 1.3. ABC-аналіз як інструмент оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

3	6	12	18	24	30	36	39	41	44
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести аналіз потенціалу умовного підприємства „К” в порівнянні з лідером. З цією метою використати наступні критерії: програма реалізації; реклама; розподіл товарів у торгівлі; спектр асортиментної програми; програма додаткових послуг; готовність до поставок; інноваційна здатність; гнучкість щодо прийняття рішень; якість; зовнішня служба збуту; структура покупців; виробниче обладнання. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 06

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Роль та значення управлінського обліку в інформаційному забезпеченні контролінгу.
- 1.2. Функціонально-вартісний аналіз.
- 1.3. Аналіз потенціалу як методичний інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

5	7	11	14	17	23	28	33	37	42
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства за наступними критеріями: стиль управління; постановка цілей; процес прийняття рішень; динамічність; орієнтація на ринок; виробничий клімат; мотивація персоналу; контроль витрат; фінансовий потенціал; динаміка прибутку; планування інвестицій; структура асортименту; імідж; сервіс; стимулювання збуту і т.д. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 07

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Теоретичні аспекти формування методики контролінгу.
- 1.2. Інструментарій оперативного контролінгу.
- 1.3. Стратегічний розрив траєкторій розвитку підприємства.
Характеристика поняття „воронка”.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

4	9	12	15	18	22	31	36	39	43
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити: обсяг грошового потоку підприємства; беззбитковий рівень виробництва; беззбиткову ціну реалізації.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 400 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 9 тис.грн.; змінні витрати – 5470 тис.грн.; постійні витрати – 710 тис.грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 70 грн.; прогнозований обсяг виробництва – 90 тис. одиниць продукції. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 08

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Основний інструментальний функціонування контролінгу.
- 1.2. Неоднозначність тлумачень контролінгу.
- 1.3. Розробка сценаріїв функціонування підприємства.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

3	13	15	17	21	25	28	33	38	45
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести ABC-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 9 тис.грн.; СП „Прогрес” – 2 тис.грн.; ТОВ „Вавілон-сервіс” – 7 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 44 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 83 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 3 тис.грн.; МП „Цейлон” – 12 тис.грн.; ДП „Артграф” – 79 тис.грн.; ПП „Наука”

– 12 тис.грн.; СП „Ресурс” – 4 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 21 тис.грн.; ПП „РiKo” – 8 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 107 тис.грн.; МП „Реванш” – 10 тис.грн. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 09

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Оперативний контролінг та його інструменти.
- 1.2. Крива життєвого циклу товару.
- 1.3. Послідовність етапів розробки бюджетів.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

9	12	16	20	24	26	35	37	42	44
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести аналіз обсягу замовлень АТ „Реванш”: до 1 тис.грн. – 934 замовлень; 1000-3000 – 788 замовлень; 3000-5000 – 697 замовлень; 5000-7000 – 555 замовлень; 7000-10000 – 451 замовлень; 10000-15000 – 322 замовлень; 15000-20000 – 211 замовлень; 20000-30000 – 145 замовлень; 30000-50000 – 56 замовлень; 50000-100000 – 29 замовлення; понад 100000 – 14 замовлень. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 10

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Стратегічний контролінг та його інструменти.
- 1.2. Характеристика функцій контролінгу.
- 1.3. Функціонально-вартісний аналіз.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

7	11	14	18	22	27	29	32	36	41
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації розрахувати оптимальний обсяг замовлень ТОВ „Реванш: середній складський запас – 40 тис.шт.; складські затрати – 10 тис. грн.; ціна за штуку – 100 грн.; затрати з придбання стосовно одного замовлення – 2,5 тис.грн.; річна потреба – 100 тис.грн. Провести умовний аналіз структури замовлень ТОВ „Реванш”. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 11

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Етапи впровадження системи контролінгу.
- 1.2. Концептуальні основи контролінгу.
- 1.3. Аналіз територій збуту продукції.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

12	15	17	23	26	30	35	39	40	43
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз конкуренції в розрізі основних критеріїв оцінки: дохідність; стратегічні цілі; інвестиції; ресурси; організація; концепція маркетингу; асортимент продукції; ринкова позиція; співвідношення ціни і якості; послуги сервісу; оборот; ринкова доля; просування товару; клієнти; сфери бізнесу. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 12

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Система показників, орієнтованих на цілі та пріоритети.
- 1.2. Характеристика основних методів контролінгу.
- 1.3. Короткотерміновий розрахунок прибутку.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	8	12	16	24	29	33	35	38	42
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести аналіз потенціалу умовного підприємства „К” в порівнянні з лідером. З цією метою використати наступні критерії: програма реалізації; реклама; розподіл товарів у торгівлі; спектр асортиментної програми; програма додаткових послуг; готовність до поставок; інноваційна здатність; гнучкість щодо прийняття рішень; якість; зовнішня служба збуту; структура покупців; виробниче обладнання. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 13

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Визначення впливу відхилень на величину кінцевого результату.
- 1.2. Особливості розвитку контролінгу в різних державах.
- 1.3. Визначення точки беззбитковості на базі постійних витрат.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

5	8	14	17	21	28	32	37	41	45
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства за наступними критеріями: стиль управління; постановка цілей; процес прийняття рішень; динамічність; орієнтація на ринок; виробничий клімат; мотивація персоналу; контроль витрат; фінансовий потенціал; динаміка прибутку; планування інвестицій; структура асортименту; імідж; сервіс; стимулювання збуту. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 14

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Місце служби контролінгу в організаційній структурі компанії.
- 1.2. Основні інструменти стратегічного контролінгу.
- 1.3. XYZ-аналіз як інструмент оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

12	16	19	22	27	31	36	39	42	44
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити: обсяг грошового потоку підприємства; беззбитковий рівень виробництва; беззбиткову ціну реалізації.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 720 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 17 тис.грн.; змінні витрати – 1700 тис.грн.; постійні витрати – 390 тис.грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 77 грн.; прогнозований обсяг виробництва – 140 тис. одиниць продукції. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 15

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Науково-теоретична концепція контролінгу.
- 1.2. Особливості розвитку контролінгу в Україні.
- 1.3. Бюджетування як елемент методики оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

7	11	15	18	23	27	34	38	40	43
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести АВС-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 7 тис.грн.; СП „Прогрес” – 20 тис.грн.; ТОВ „Вавілон-сервіс” – 8 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 16 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 88 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 1 тис.грн.; МП „Цейлон” – 92 тис.грн.; ДП „Артграф” – 2 тис.грн.; ПП „Наука” – 7 тис.грн.; СП „Ресурс” – 12 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 4 тис.грн.; ПП „РіКо” – 77 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 9 тис.грн.; МП „Реванш” – 13 тис.грн.

ВАРІАНТ 16

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення та особливості розвитку.
- 1.2. Відмінності оперативного та стратегічного контролінгу.
- 1.3. Аналіз потенціалу підприємства в порівнянні з лідером.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

1	3	7	12	13	17	19	25	37	45
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити: обсяг грошового потоку підприємства; беззбитковий рівень виробництва; беззбиткову ціну реалізації. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 600 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 20 тис.грн.; змінні витрати – 1200 тис.грн.; постійні витрати – 400 тис.грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 100 грн.; прогнозований обсяг виробництва – 100 тис. одиниць продукції.

ВАРІАНТ 17

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи.
- 1.2. Характеристика стратегічних розривів діяльності.
- 1.3. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	8	12	18	21	28	34	36	41	44
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести ABC-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 5 тис.грн.; СП „Прогрес” – 23 тис.грн.; ТОВ „Вавилон-сервіс” – 4 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 22 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 100 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 1 тис.грн.; МП „Цейлон” – 12 тис.грн.; ДП „Артграф” – 92 тис.грн.; ПП „Наука” – 27 тис.грн.; СП „Ресурс” – 2 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 24 тис.грн.; ПП „РіКо” – 7 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 97 тис.грн.; МП „Реванш” – 3 тис.грн. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 18

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Контролінг: необхідність чи мода? Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах.
- 1.2. Концептуальна основа ABC-аналізу.
- 1.3. Методологія аналізу величин в точці беззбитковості.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

1	5	10	15	20	25	30	35	40	45
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести аналіз обсягу замовлень АТ „Реванш”: до 1 тис.грн. – 67234 замовлень; 1000-3000 – 52788 замовлень; 3000-

5000 – 43897 замовлень; 5000-7000 – 27655 замовлень; 7000-10000 – 19751 замовлень; 10000-15000 – 12076 замовлень; 15000-20000 – 1784 замовлень; 20000-30000 – 900 замовлень; 30000-50000 – 348 замовлень; 50000-100000 – 122 замовлення; понад 100000 – 37 замовлень. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 19

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу.
- 1.2. Перспективи розвитку контролінгу в Україні.
- 1.3. Методи розрахунку інвестицій в системі контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

3	6	9	11	13	15	17	19	24	32
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації розрахувати оптимальний обсяг замовлень ТОВ „Реванш”: середній складський запас – 16 тис.шт.; складські затрати – 4 тис.грн.; ціна за штуку – 40 грн.; затрати з придбання стосовно одного замовлення – 1 тис.грн.; річна потреба – 40 тис.грн. Провести умовний аналіз структури замовлень ТОВ „Реванш”. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 20

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Принципи і сфера застосування контролінгу.
- 1.2. Особливості виникнення контролінгу як науки.
- 1.3. Розробка сценаріїв функціонування підприємства.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

7	12	16	21	24	27	33	37	41	44
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз конкуренції в розрізі основних критеріїв оцінки: дохідність; стратегічні цілі; інвестиції; ресурси; організація; концепція маркетингу; асортимент продукції; ринкова позиція; співвідношення ціни і якості; послуги сервісу; оборот; ринкова доля; просування товару; клієнти; сфери бізнесу. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 21

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Характеристика мети і завдань контролінгу в сучасних умовах вітчизняної та зарубіжної економіки.

- 1.2. Характеристика процесу бюджетування як методу контролінгу.
- 1.3. Методика визначення відхилень підконтрольних показників.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

9	14	16	20	23	26	29	31	37	42
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести аналіз потенціалу умовного підприємства „К” в порівнянні з лідером. З цією метою використати наступні критерії: програма реалізації; реклама; розподіл товарів у торгівлі; спектр асортиментної програми; програма додаткових послуг; готовність до поставок; інноваційна здатність; гнучкість щодо прийняття рішень; якість; зовнішня служба збуту; структура покупців; виробниче обладнання. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 22

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Характеристика предмету та об'єктів контролінгу. Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу.
- 1.2. Методологія аналізу знижок.
- 1.3. Виявлення і аналіз виникаючих на підприємстві „вузьких місць”.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

8	13	17	21	24	27	32	36	40	45
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства „Р” за наступними критеріями: стиль управління; постановка цілей; процес прийняття рішень; динамічність; орієнтація на ринок; виробничий клімат; мотивація персоналу; контроль витрат; фінансовий потенціал; динаміка прибутку; планування інвестицій; структура асортименту продукції; діловий імідж; сервіс; стимулювання збуту і т.д. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 23

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку.
- 1.2. Основні передумови запровадження контролінгу в Україні.
- 1.3. Методи розрахунку інвестицій.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

11	14	17	21	25	31	34	38	42	43
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити: обсяг грошового потоку підприємства; беззбитковий рівень виробництва; беззбиткову ціну реалізації.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 500 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 17 тис.грн.; змінні витрати – 1110 тис.грн.; постійні витрати – 520 тис.грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 90 грн.; прогнозований обсяг виробництва – 110 тис. одиниць продукції. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 24

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Роль та місце контролінгу в управлінні підприємством.
- 1.2. Аналіз стратегічних розривів діяльності підприємства.
- 1.3. Оптимізація розмірів партій продукції.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

15	18	21	24	26	30	35	38	40	44
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі нище наведеної інформації провести АВС-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 15 тис.грн.; СП „Прогрес” – 3 тис.грн.; ТОВ „Вавілон-сервіс” – 5 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 24 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 90 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 2 тис.грн.; МП „Цейлон” – 11 тис.грн.; ДП „Артграф” – 97 тис.грн.; ПП „Наука” – 17 тис.грн.; СП „Ресурс” – 3 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 23 тис.грн.; ПП „РіКо” – 5 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 95 тис.грн.; МП „Реванш” – 8 тис.грн. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 25

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління.
- 1.2. Характеристика АВС-аналізу процесу постачання.
- 1.3. Розрахунок виробничого результату на короткотерміновий період.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	5	8	11	14	19	22	28	39	45
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести аналіз обсягу замовлень АТ „Реванш”: до 1 тис.грн. – 76234 замовлень; 1000-3000 – 71788 замовлень; 3000-5000 – 37897 замовлень; 5000-7000 – 24655 замовлень; 7000-10000 – 18751 замовлень; 10000-15000 – 11076 замовлень; 15000-20000 – 1584 замовлень; 20000-30000 – 750 замовлень; 30000-50000 – 255 замовлень; 50000-100000 – 97 замовлень; понад 100000 – 12 замовлень. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 26

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Механізм формування контролінгової інформації.
Характеристика основних його етапів.
- 1.2. Інструменти оперативного контролінгу.
- 1.3. Аналіз знижок як інструмент оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

1	7	13	18	23	26	29	31	36	40
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації розрахувати оптимальний обсяг замовлень ТОВ „Реванш: середній складський запас – 4 тис.шт.; складські затрати – 1 тис.грн.; ціна за штуку – 10 грн.; затрати з придбання стосовно одного замовлення – 0,25 тис.грн.; річна потреба – 10 тис.грн. Провести умовний аналіз структури замовлень ТОВ „Реванш”. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 27

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень. Процес прийняття альтернативних рішень.
- 1.2. Інструменти стратегічного контролінгу.
- 1.3. Аналіз територій збуту продукції.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

3	6	12	16	19	25	28	34	38	42
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз конкуренції в розрізі основних критеріїв оцінки: дохідність; стратегічні цілі; інвестиції; ресурси; організація; концепція маркетингу; асортимент продукції; ринкова позиція; співвідношення ціни і якості; послуги сервісу; оборот; ринкова доля; просування товару; клієнти; сфери бізнесу і т.д. Для аналізу використати три умовних конкуренти. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 28

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг.
- 1.2. Концепція створення альтернативних рішень.
- 1.3. XYZ-аналіз як інструмент оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

4	7	11	15	18	23	29	33	38	40
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести аналіз потенціалу умовного підприємства „К” в порівнянні з лідером. З цією метою використати наступні критерії: програма реалізації; реклама; розподіл товарів у торгівлі; спектр асортиментної програми; програма додаткових послуг; готовність до поставок; інноваційна здатність; гнучкість щодо прийняття рішень; якість; зовнішня служба збуту; структура покупців; виробниче обладнання. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 29

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
- 1.2. Методологія портфельного аналізу як метода контролінгу.
- 1.3. Крива досвіду як інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

7	12	19	22	26	28	30	32	39	41
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства за наступними критеріями: стиль управління; постановка цілей; процес прийняття рішень; динамічність; орієнтація на ринок; виробничий клімат; мотивація персоналу; контроль витрат; фінансовий потенціал; динаміка прибутку; планування інвестицій; структура асортименту; імідж; сервіс; стимулювання збуту і т.д. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 30

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Параметри внутрішньої організації служби контролінгу.
- 1.2. Доцільність впровадження контролінгу в Україні.
- 1.3. Аналіз конкуренції як інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

15	17	19	21	23	25	27	29	31	33
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити: обсяг грошового потоку підприємства; беззбитковий рівень виробництва; беззбиткову ціну реалізації.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 1200 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 40 тис.грн.; змінні витрати – 2400 тис.грн.; постійні витрати – 800 тис. грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 200 грн.; прогнозований обсяг виробництва – 200 тис. одиниць продукції. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

**7.4. ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ
ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ
З ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ»**

1. Згідно сучасних підходів вітчизняних та зарубіжних економістів системою контролінгу вважають:
 - д) цілісну концепцію економічного управління підприємством, направлену на виявлення основних шансів, пов'язаних з отриманням прибутку;
 - е) цілісну концепцію економічного управління підприємством, направлену на виявлення ризиків, пов'язаних з отриманням ділового прибутку;
 - ж) цілісну концепцію фінансово-економічного управління фірмою, направлену на підвищення ефективності підприємництва, виявлення і мобілізацію резервів, пов'язаних з отриманням додаткових переваг у бізнесі;
 - з) цілісну концепцію управління фірмою, направлену на виявлення всіх шансів та ризиків, пов'язаних з отриманням максимального прибутку.
2. Сфера базових параметрів контролінгу передбачає:
 - д) формування стратегічної мети діяльності підприємства;
 - е) встановлення поточних цілей діяльності підприємства;
 - ж) ліквідацію ризикованих обставин функціонування;
 - з) аналіз показників ділової активності підприємства.
3. Модель науково-теоретичної концепції контролінгу передбачає:
 - д) розробку механізму координації процесу досягнення цілей;
 - е) встановлення причин відхилень підконтрольних показників;
 - ж) здійснення аналізу причин відхилень, встановлення винуватців;
 - з) всі вище перераховані елементи.
4. Причинами появи контролінгу на сучасних підприємствах є:
 - а) нестабільність законодавства;
 - б) додаткові вимоги до системи управління підприємством;
 - в) пошук нових більш ефективних систем управління;
 - г) становлення ринкової економіки.
5. Дослідження динаміки отримання прибутку характерне для:
 - а) оперативного контролінгу;
 - б) стратегічного контролінгу;
 - в) як оперативного, так і стратегічного контролінгу;
 - г) не є характерним для контролінгу.
6. Структуризований та формалізований спосіб дій характерний для:
 - а) оперативного контролінгу;
 - б) стратегічного контролінгу;
 - в) як оперативного, так і стратегічного контролінгу;
 - г) не є характерним для контролінгу.
7. Автономні сфери завдань контролінгу характерні для:
 - а) оперативного контролінгу;
 - б) стратегічного контролінгу;
 - в) як оперативного, так і стратегічного контролінгу;
 - г) не є характерним для контролінгу.

8. Найбільш підготовленими в Україні для впровадження системи контролінгу вважаються підприємства з чисельністю працюючих:
 - д) понад 2000 чоловік;
 - е) понад 1000 чоловік;
 - ж) понад 500 чоловік;
 - з) понад 100 чоловік.
9. Основними завданнями контролінгу є:
 - д) оптимізація інформаційних потоків підприємства;
 - е) ліквідація виявлених прорахунків діяльності підприємства;
 - ж) орієнтація на отримання максимально можливого результату;
 - з) всі вище перераховані параметри.
10. Взаємозв'язок інформаційної системи управління та контролінгу:
 - д) контролінг є центральним елементом інформаційної системи управління;
 - е) контролінг є одним із блоків інформаційної системи управління;
 - ж) контролінг є другорядним елементом інформаційної системи управління;
 - з) контролінг не володіє зв'язком із інформаційною системою управління.
11. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень передбачає аналіз вхідної інформації для прийняття рішень в розрізі якісних ознак, а саме:
 - д) ступінь стандартизації;
 - е) рівень визначеності;
 - ж) міра автентичності;
 - з) межа законності.
12. Порядок формування елементів організаційних структур різних типів:
 - д) залежить від конкретних особливостей структури кожного типу;
 - е) є загальним для всіх типів організаційних структур підприємства;
 - ж) незмінним залишаються лише перший і останній елементи;
 - з) трансформації підлягає виключно передостанній елемент.
13. Першим етапом проектування організаційної структури фірми є:
 - а) співвідношення повноважень різноманітних посад підприємства;
 - б) формування положення про функціонування відділів і служб фірми;
 - в) розмежування підприємства в розрізі основних сфер діяльності;
 - г) розробка посадових інструкцій менеджерів фірми різних рівнів.
14. Основними класами організаційних структур управління є:
 - а) бюрократичні організаційні структури;
 - б) адміністративні організаційні структури;
 - в) адаптивні організаційні структури;
 - г) ринкові організаційні структури.
15. Базовими типами дивізійної організаційної структури є:
 - а) регіональні структури;
 - б) продуктові структури;
 - в) ринкові структури;
 - г) структури, орієнтовані на покупця.
16. Інформаційна система як елемент системи управління містить:
 - а) інформаційний фонд;
 - б) інформаційні засоби;
 - в) інформаційні потоки;
 - г) інформаційні зв'язки.

17. Основними вимогами до вхідної інформації підсистеми контролінгу є:
- д) своєчасність, корисність, регулярність, об'єктивність, доцільність;
 - е) достовірність, зрозумілість, нейтральність, надійність, порівнянність;
 - ж) оперативність, креативність, обґрунтованість, виваженість, реальність;
 - з) всі вище перераховані вимоги.
18. Інформаційні потоки контролінгу стосовно управлінської функції планування на вході характеризуються:
- д) коригуванням цін;
 - е) визначенням грошових залишків;
 - ж) аналізом умов кредитування;
 - з) формуванням фінансових показників.
19. У виробничому бюджеті першим розділом, як правило, є:
- а) доход;
 - б) змінні витрати;
 - в) постійні витрати.
20. Важливим інструментом контролінгу, який використовується для визначення базових аспектів і пріоритетів функціонування фірми є:
- а) бюджетування;
 - б) АВС-аналіз;
 - в) аналіз обсягу замовлень;
 - г) крива досвіду.
21. Здійснюючи АВС-аналіз постачальників контролер формує:
- а) дві групи постачальників;
 - б) три групи постачальників;
 - в) чотири групи постачальників;
 - г) п'ять груп постачальників.
22. При АВС-аналізі співвідношення питомої ваги в обороті підприємства постачальників групи „А” до загальної кількості постачальників становить:
- а) 75 % - 5 %;
 - б) 20 % - 20 %;
 - в) 50 % - 50 %;
 - г) 5 % - 75 %.
23. Оцінка інвестиційних об'єктів методом порівняння за витратами відноситься до:
- а) статистичних методів оцінки;
 - б) динамічних методів оцінки;
 - в) імітаційних методів оцінки;
 - г) фінансових методів оцінки.
24. Доходність в процесі аналізу конкуренції стосується критеріїв:
- а) підприємство;
 - б) ринок;
 - в) виробництво;
 - г) персонал.
25. Фінансовий стан – це сукупність показників, що відображають:
- а) структуру фінансових ресурсів підприємства;

- б) склад та динаміку активів підприємства;
 - в) наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів;
 - г) рентабельність і фінансову стійкість підприємства.
26. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними засобами цікавить:
- а) податкові органи;
 - б) кредитні органи;
 - в) ділових партнерів;
 - г) акціонерів.
27. Показником фінансової стійкості, який характеризує стан основних засобів підприємства і визначається співвідношенням суми довготермінових кредитів до вартості власних засобів є:
- а) коефіцієнт довгострокового залучення основних засобів;
 - б) індекс постійного активу;
 - в) коефіцієнт маневреності власних засобів;
 - г) коефіцієнт реальної вартості майна.
28. Якщо підприємство не використовує довгострокових кредитів, то коефіцієнт маневреності власних засобів та індекс постійного активу в сумі становитимуть:
- а) 0; б) 1; в) 2; г) 3.
29. В загальному вигляді методикою експрес-аналізу фінансового стану підприємства передбачено аналіз:
- а) капіталу, майна, фінансових ресурсів, їх структури, ефективності використання власних та залучених засобів;
 - б) майна, капіталу, фінансових ресурсів та їх структури, результатів господарювання;
 - в) майна, капіталу, фінансових ресурсів та їх структури, результатів господарювання, ефективності використання власних та залучених засобів;
 - г) майна, капіталу, ресурсів підприємства, результатів господарювання, ефективності використання власних та залучених засобів.
30. Економічна суть фінансових коефіцієнтів полягає у:
- а) визначенні ефективності певних господарських процесів;
 - б) співвідношенні двох фінансових кількісних характеристик;
 - в) процентному співвідношенні структурних елементів;
 - г) характеристиці якісних параметрів економічних явищ.
31. Здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання є:
- а) рентабельністю підприємства;
 - б) ліквідністю підприємства;
 - в) платоспроможністю підприємства;
 - г) діловою активністю підприємства.
32. Загальна сума засобів, яку необхідно сплатити за використання визначеного обсягу фінансових ресурсів, виражена у відсотках до цього обсягу, називається:
- а) структурою капіталу;
 - б) ціною капіталу;

- в) вартістю капіталу;
 - г) питомою вагою капіталу.
33. Показник, який характеризує відношення обсягу власного капіталу до суми загального капіталу підприємства, є:
- а) коефіцієнтом фінансового ризику підприємства;
 - б) коефіцієнтом фінансової залежності підприємства;
 - в) коефіцієнтом автономності підприємства;
 - г) коефіцієнтом залученого капіталу.
34. Стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробництва є:
- а) внутрішньою стійкістю підприємства;
 - б) зовнішньою стійкістю підприємства;
 - в) загальною стійкістю підприємства;
 - г) фінансовою стійкістю підприємства.
35. Під терміном окупності інвестицій розуміють час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту досягне величини:
- а) вкладених у проект фінансових ресурсів;
 - б) залучених для реалізації проекту позикових коштів;
 - в) 20-ти процентного прибутку;
 - г) планової нормативної прибутковості.
36. Можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання називають:
- а) платоспроможністю підприємства;
 - б) фінансовою стійкістю підприємства;
 - в) діловою активністю підприємства;
 - г) платіжною дисципліною підприємства.
37. Співвідношення вартості активної частини основних засобів до загальної вартості основних засобів є показником:
- а) питомої ваги активної частини основних засобів;
 - б) коефіцієнтом оновлення основних засобів;
 - в) коефіцієнтом майна виробничого призначення;
 - г) коефіцієнтом забезпеченості ліквідними активами.
38. Показником, який характеризує частку боргу у загальному капіталі підприємства і розраховується відношенням суми позикового капіталу до загального капіталу є:
- а) коефіцієнтом фінансової незалежності;
 - б) коефіцієнтом фінансової залежності;
 - в) коефіцієнтом фінансового ризику;
 - г) коефіцієнтом фінансової автономності.
39. При аналізі складу і структури позикових коштів розглядають:
- а) прострочену дебіторську заборгованість;
 - б) поточну дебіторську заборгованість;
 - в) кредиторську заборгованість;
 - г) довгострокові зобов'язання.

40. Беззбитковий обсяг виробництва і реалізації продукції (“мертва точка”) розраховується діленням суми умовно-постійних витрат на різницю між ... та питомими умовно змінними витратами:
- а) собівартістю виготовленого виробу;
 - б) ціною виготовленого виробу;
 - в) загальним обсягом витрат;
 - г) середнім обсягом витрат на одиницю продукції.
41. Показник, що визначається шляхом ділення обсягу поточних активів підприємства на загальну вартість господарських засобів є:
- а) коефіцієнтом оновлення основних засобів;
 - б) коефіцієнтом майна виробничого призначення;
 - в) коефіцієнтом забезпеченості ліквідними активами.
 - г) коефіцієнтом питомої ваги основних засобів.
42. Для аналітичної характеристики категорії фінансової стійкості ряд вітчизняних науковців, зокрема А.Д.Шеремет, Р.С.Сайфулін, В.В.Ковальов, виділяють:
- а) два типи фінансової стійкості;
 - б) три типи фінансової стійкості;
 - в) чотири типи фінансової стійкості;
 - г) п'ять типів фінансової стійкості.
43. Середнім процентом чистого прибутку з кожної гривні отриманих доходів від здійснення операційної діяльності є:
- а) коефіцієнт валового прибутку;
 - б) коефіцієнт чистого прибутку;
 - в) коефіцієнт прибутку на власний капітал;
 - г) коефіцієнт прибутку на власний капітал.
44. Відношенням найбільш ліквідних активів до поточної кредиторської заборгованості підприємства визначають:
- а) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
 - б) коефіцієнт суворої ліквідності;
 - в) коефіцієнт швидкої ліквідності;
 - г) коефіцієнт покриття.
45. Основними етапами впровадження системи контролінгу в межах конкретного підприємства є:
- а) обґрунтування доцільності впровадження системи контролінгу;
 - б) вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства;
 - в) формування системи координації і контролю за досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства;
 - г) налагодження функціонального механізму контролінгу.
46. Основними завданнями контролінгу є:
- а) оптимізація інформаційних потоків підприємства;
 - б) ліквідація виявлених прорахунків діяльності підприємства;
 - в) орієнтація на отримання максимально можливого результату;
 - г) всі вище перераховані параметри.
47. Предметом контролінгу є:

- д) мікроекономічні процеси і явища на підприємстві;
 - е) макроекономічні процеси в державі;
 - ж) макроекономічні процеси, що стосуються підприємства;
 - з) мікроекономічні процеси споріднених підприємств.
48. Специфічними методами дослідження контролінгу є:
- д) виявлення конструктивних закономірностей;
 - е) моделювання процесів і явищ;
 - ж) оперативне планування;
 - з) стратегічний прогноз.
49. Об'єктами контролінгу як інформаційної системи виступають:
- д) ресурси підприємства, господарські процеси;
 - е) фінансова діяльність підприємства;
 - ж) показники ефективності роботи підприємства;
 - з) всі вище перераховані параметри.
50. Вкажіть основні функції контролінгу:
- д) інформаційна; аналітична;
 - е) обліково-контрольна;
 - ж) функція планування;
 - з) функція регламентування.

7.5. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Інтегрована оцінка за виконання комплексної контрольної роботи поєднує три складових: 1) за виконання теоретичної описової частини; 2) за вирішення тестових завдань; 3) за вирішення практичного завдання.

1. Критерії оцінок для теоретичного завдання:

- 1.1) „відмінно” – за повну і конкретну відповідь на поставлене питання;
- 1.2) „добре” – за не зовсім повну, але правильну відповідь на поставлене питання;
- 1.3) „задовільно” – за часткову відповідь на поставлене питання;
- 1.4) „незадовільно” – за нечітку або неправильну відповідь.

2. Критерії оцінок для тестових завдань:

- 2.1) „відмінно” – за правильні відповіді, дані на 91-100 % тестів;
- 2.2) „добре” – за правильні відповіді, дані на 75-90 % тестів;
- 2.3) „задовільно” – за правильні відповіді, дані на 60-74 % тестів;
- 2.4) „незадовільно” – за правильні відповіді, дані на менш, ніж 60 % тестів.

3. Критерії оцінок для практичного завдання:

- 3.1) „відмінно” – за правильне вирішення практичного завдання, формування відповідних висновків та рекомендацій (при цьому можуть допускатися незначні помилки, зокрема в оформленні роботи, які не впливають на кінцевий результат виконання конкретного завдання);

- 3.2) „добре” – за правильне вирішення практичного завдання з певними несуттєвими помилками, зокрема в арифметичних підрахунках;
- 3.3) „задовільно” – за неповністю вирішене практичне завдання (методика розрахунку при цьому повинна бути правильною);
- 3.4) „незадовільно” – за невирішене практичне завдання або вирішене неправильно.

Консолідована оцінка за виконання контрольної роботи визначається, насамперед, правильністю вирішення тестових завдань, оскільки вони охоплюють весь обсяг навчальної програми. Підсумкова оцінка коригується частковими оцінками за виконання теоретичного і практичного завдань. Крім цього враховується здатність студента диференціювати, інтегрувати та уніфікувати знання; застосовувати правила, методи, принципи, закони у конкретних ситуаціях; інтерпретувати схеми, графіки, діаграми; встановлювати різницю між причинами і наслідками; аналізувати і оцінювати факти та прогнозувати очікувані результати від прийнятих рішень.

VIII. ПЕРЕЛІК ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ПИТАНЬ З КУРСУ «КОНТРОЛІНГ»:

1. Науково-теоретична концепція контролінгу.
2. Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу.
3. Передумови формування і розвитку контролінгу.
4. Модель концепції інформації та управління.
5. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах.
6. Оперативний і стратегічний контролінг.
7. Науково-обґрунтоване визначення контролінгу.
8. Мета і завдання контролінгу.
9. Принципи та сфера застосування контролінгу.
10. Предмет, методи й об'єкти контролінгу.
11. Елементи контролінгу та їх взаємодія.
12. Функції контролінгу.
13. Специфічна (коментуюча) функція контролінгу.
14. Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку.
15. Поняття “стадія управлінського циклу” та її суть.
16. З'ясування моделі стадій управлінського циклу.
17. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством.
18. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління.
19. Формування “контролінгової” інформації.
20. Етапи формування “контролінгової” інформації в системі управління підприємством.
21. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень.
22. Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг.
23. Критерії вибору оптимальної організаційної структури підприємства.
24. Проектування організаційної структури підприємства.
25. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
26. Схема внутрішньої організації служби контролінгу.

27. Структура і склад служби контролінгу.
28. Регламентне забезпечення служби контролінгу.
29. Організація інформаційного забезпечення контролінгу.
30. Схема елементів інформаційного забезпечення системи управління.
31. Інформаційні потоки підприємства.
32. Ієрархія побудови підсистеми обліково-економічної інформації в системі управління підприємством.
33. Інформаційні потоки контролінгу.
34. Задачі контролінгу на рівнях входу і виходу.
35. Функціональний рух інформаційних потоків.
36. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу.
37. Основний інструментарій функціонування контролінгу.
38. Бюджетування як процес. Етапи розробки бюджетів.
39. Бюджетування за центрами відповідальності.
40. ABC-аналіз.
41. Аналіз обсягу замовлень.
42. Оптимізація обсягів замовлень.
43. Аналіз величин в точці беззбитковості.
44. Метод розрахунку суми покриття.
45. Аналіз виникаючих на підприємстві т.з. “вузьких місць”.
46. Методи розрахунку інвестицій.
47. Розрахунок виробничого результату на короткотерміновий період.
48. Оптимізація розмірів партій продукції.
49. Комісійна винагорода торговельних представників на базі сум покриття.
50. Аналіз скидок.
51. Аналіз територій збуту продукції.
52. Функціонально-вартісний аналіз.
53. XYZ-аналіз.
54. Крива збуту.
55. Аналіз конкуренції.
56. Логістика.
57. Портфельний аналіз.
58. Аналіз потенціалу підприємства.
59. Крива життєвого циклу продукту.
60. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.
61. Стратегічні розриви.
62. Розробка сценаріїв функціонування.
63. Етапи впровадження контролінгу.
64. Вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства.
65. Система координації і контролю за досягненням кінцевих результатів.
66. Визначення відхилень підконтрольних показників.
67. Встановлення величини впливу визначених відхилень на величину алгоритму “витрати-прибуток”.
68. Реалізація процедур контролінгу по визначенні впливу відхилень затрат на сировину і матеріали та чистого прибутку на величину алгоритму “затрати-прибуток”.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

Основна:

1. Бруханський Р.Ф. Контролінг / Р.Ф. Бруханський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 114 с.
2. Бруханський Р.Ф. Контролінг. Навчально-методичний посібник – Тернопіль: ТНЕУ, 2008. – 150 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. [вид. 2-е] / В. О. Василенко. – К., 2005. – 504 с.
4. Колодізєв О. М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізєв, І. М. Чмутова, К. М. Азізова та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 348 с.
5. Контролінг : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, Л. М. Приходько, О. М. Швидка. — К. : КНЕУ, 2013. — 240 с.
6. Сухарева Л.А., Петренко Н.С. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
7. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Перевод с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л.Лукашевича и Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
8. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг [Електронний ресурс]. : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; — К. : КНЕУ, 2015. — 156 с.
9. Яковлєв Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 400 с.

Додаткова:

10. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева, О. В. Сергєєва, О. Ф. Веремейчик. – Заг. ред. Л. І. Донець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
11. Бажан І.І. Контролінг: Навчально-методичний посібник. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 210 с.

12. Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік : навч. посіб. / Р.Ф. Бруханський, О.П. Сकिрипан. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 444 с.
13. Бруханський Р.Ф. Управлінський облік. Навчальний посібник / Р.Ф. Бруханський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 223 с.
14. Бухгалтерський облік в умовах застосування інформаційних технологій: монографія / В.О.Осмятченко. – К.: КНЕУ, 2010. – 263 с.
15. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: підручник / Ткаченко Н. М. – 6-те видання, доповнене і перероблене – К.: Алерта, 2013. – 982 с.
16. Бюджетування на підприємстві: навчальний посібник / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: КОНДОР, 2008. – 312 с.
17. Гаценко О.П. Управлінський облік: навчальний посібник. – К.: Університет «Україна», 2008. – 359 с.
18. Давидович І.Є. Контролінг. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2008. – 552 с.
19. Дериколенко О. М. Управління інноваційними ризиками на малих та середніх промислових підприємствах : моногр. / О. М. Дериколенко. – Суми : Вид-во Вінниченко М. Д., 2011. – 144 с. Основи бюджетування. Навчальний посібник / Л.П.Батенко, Т.О.Зінкевич та ін. / За заг. ред. Л.П.Батенко. – К.: КНЕУ, 2010. – 202 с.
20. Журба Т.С., Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності на під-приємствах харчової промисловості. Навчальний посібник. – К.: Професі-онал, 2008. – 592 с.
21. Загородній А. Г. Фінансово–економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – 3–те вид., доп. та перероб. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с..
22. Звітність підприємств: навчальний посібник / Г.М.Давидов; Н.С.Шалімова. – К.: Знання, 2010. – 623 с.
23. Зоріна О. А. Методи аналізу фінансових ризиків / О. А. Зоріна // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – № 2(20). – 2011. – С. 221–229.
24. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. / Т. В. Калайтан – Львів : Новий Світ. – 2008. – 252 с.

25. Панченко Л.Г. та ін. / За ред. Огійчука М.Ф., Белкова М.І., Плаксієнко В.Я., Огійчук М.Ф. Фінансовий та управлінський облік на сільськогосподарських підприємствах. Підручник. – 5-е вид. – К.: Алерта, 2009. – 1056 с.
26. Прохорова В.В., Мартюшева Л.С., Петрусевич Н.Ю., Прохорова Ю.В. Конт-ролінг – від теорії до реалізації на практиці / Харківський національний економічний ун-т. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 200 с.
27. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема страте-гічного менеджменту / Тернопільська академія народного господарства. – Т.: Карт-бланш, 2004. – 371с.
28. Скирпан О.П., Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік: Курс лекцій. Нав-чальний посібник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 292 с.
29. Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект: колективна монографія у 2 т. / за ред. П.Й.Атамас. – Дніпропетровськ: «Герда», 2013. – Т. 1. – 358 с.
30. Управління проектами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / В.Р.Кучеренко; Є.А.Кузнєцов, О.С.Маркітан. – Х.: Бурун Книга, 2010. – 272 с.
31. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навчальний посібник / О.М. Кравчук, В.П.Лещук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 504 с.
32. Фінансовий облік / Крупка Я.Д., Задорожний З.В., Микитюк Н.Я. та ін.: підручник. – К : Кондор-Видавництво, 2013. – 552 с.
33. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: Підруч-ник / За редакцією проф. М.Ф.Огійчука. – 6-те вид., перероблене і доповне-не. – К. : Алерта, 2011. – 1042 с.
34. Шара Є.Ю. Бухгалтерський фінансовий та податковий облік: навчальний посібник / Є.Ю.Шара, О.О.Бідюк, І.Є.Соколовська-Гонтаренко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 424 с.
35. Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В., Дерев'янка О.Г., Приходько Л.М. Конт-ролінг: Навчальний посібник / ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана". – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
36. Яшкіна Н.В. Оцінка бізнесу: Навчальний посібник / Н.В. Яшкіна. – К.: Алер-та, 2010. – 440 с.

ГЛОСАРІЙ

А

Агресивна фінансова політика – полягає у збільшенні віддачі від власного капіталу шляхом активізації приросту позик та збільшення термінів платежу для дебіторів, підтримку високого рівня запасів з метою швидкого реагування на запити покупців, а також придбання новітнього обладнання.

Актив – частина бухгалтерського балансу, що характеризує склад розміщення та використання коштів.

Аналіз – загально науковий елемент діалектичного методу дослідження економічних явищ і процесів, економічних систем, сутність якого полягає в розчленуванні об'єкта, предмета або економічних відносин на складові частини, елементи (ознаки, властивості, риси, стадії, ступені тощо), їх відокремленому вивченні та з'ясуванні зв'язків між ними.

Аналіз ринку – аналіз дій, спрямований на глибоке вивчення всієї багатогранності факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури та масштабу.

Аналіз фінансових результатів – комплексне вивчення і дослідження підсумкових, узагальнюючих показників виробничофінансової діяльності, які відображають кінцевий результат ефективності виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового стану – система методів дослідження економічних явищ і процесів фінансової діяльності підприємств у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості, система виявлення позитивних і негативних факторів, визначення ступеня їх впливу, врахування і узагальнення науково обґрунтованих можливостей для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Аудит (лат. *audire* – слухати) – перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам; послуги щодо оцінки фінансової звітності фірми з огляду на достовірність інформації та можливостей фірми у сфері бізнесу.

Аутсорсинг – передача сторонній організації тих або інших функцій бізнесу. Розрізняють виробничий аутсорсинг, коли незалежній фірмі передаються певні задачі, пов'язані з виробництвом продукції та аутсорсинг управлінський, коли незалежній організації передається ті чи інші управлінські функції (маркетингові, збутові та ін.)/

Б

Баланс (від фр. *balance* – вага) – система операцій взаємопов'язаних показників, які характеризують співвідношення чи рівновагу в явищах або процесах, що періодично змінюються, найбільш узагальнена система науково

обґрунтованих економічних показників, що відображають масштаби і темпи господарської діяльності.

Бенчмаркінг – прикладний інструмент формування випереджаючих стратегій досягнення комплексних переваг у певній галузі; дослідження технологій, технологічних процесів, методів організації виробництва та збуту продукції, включаючи приклад кращих підприємств-партнерів, а особливо конкурентів, їх оцінювання та зіставлення з аналогічними показниками діяльності власної фірми з метою підвищення її ефективності.

Бізнес (від англ. business – справа) – підприємницька діяльність, яка не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва й реалізації певної продукції чи послуг.

Бізнес-план – документ, в якому представлене комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі поточного та перспективного планування.

Бухгалтерська звітність – звітність, у якій відображено підсумкові показники господарської діяльності, майновий і фінансовий стан підприємства за звітний період (місяць, квартал, рік) і яке базується на даних синтетичного й аналітичного обліку.

Бухгалтерський облік – система документального, суцільного й неперервного спостереження та контролю за господарською діяльністю підприємств, установ, організацій та їх об'єднань.

Бюджет (від англ. budget – сума) – 1) основний інструмент перевірки збалансованості, відповідності надходжень і витрат економічних ресурсів; 2) визнана або прийнята таблиця, відомість доходів і видатків економічного суб'єкту за певний період часу.

В

Валова продукція – показник, який відображає загальний обсяг продукції, виготовленої підприємством за певний період у грошовому вираженні.

Валовий прибуток – загальна сума прибутку отримана підприємством від підприємницької діяльності.

Витрати – зменшення обсягу матеріальних цінностей, коштів тощо, які відбуваються в процесі свідомої людської діяльності; зменшення певних ресурсів у фізичних процесах.

Виробничі витрати – фактичні витрати виробника (фірми) на придбання й використання всіх необхідних умов виробництва, які забезпечують досягнення кінцевого результату господарської діяльності.

Виручка – гроші, одержані (виручені) суб'єктом підприємницької діяльності від продажу товарів чи послуг.

Внутрішній контроль – це система заходів, визначених керівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного виконання усіма працівниками своїх обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарських операцій.

Г

Господарська діяльність – 1) діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції,

виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність; 2) будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару.

Господарський механізм управління – це сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів керування, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення. Включає в себе три складові частини: організаційно-правові механізми управління; економічні механізми управління; соціальнопсихологічні методи управління.

Д

Дебіторська заборгованість – сума боргів, що належать підприємству, організації, установі від юридичних осіб; виникає в процесі господарської діяльності, свідчить про вилучення коштів з обігу підприємства та використання дебіторами.

Державне регулювання – система заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, покликаних удосконалювати зовнішньоекономічну діяльність в інтересах національної економіки.

«Дерево цілей» – структурована, побудована по ієрархічному принципу сукупність цілей економічної системи, програми, плану, в якому виділена генеральна ціль (місія організації) та підпорядковані їй підцілі першого, другого та наступних рівнів.

Директ-костінг – система управлінського обліку, яка базується на класифікації витрат на змінні та постійні і включає в себе облік за їх видами, місцями виникнення і носіями, облік результатів виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень.

Дисконтування – врахування чинника часу, тобто приведення різних у часі ефектів та витрат до одного моменту – розрахункового року.

Дохід – 1) різниця між виручкою від реалізації продукції, робіт чи послуг і вартістю матеріальних витрат на виробництво та збут цієї продукції; 2) грошові або матеріальні цінності, отримані від виробничої, комерційної, посередницької чи іншої діяльності.

Е

Економіка підприємства – сукупність суспільно-виробничих і організаційно-технічних факторів, що визначають ефективність праці трудового колективу, використання засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів у процесі його виробничогосподарської діяльності.

Економічна ефективність – співвідношення між ефектом, що досягається і величиною інвестицій, що обумовили одержання цього ефекту.

Економічна категорія – узагальнююче поняття, яке виражає істотні сторони економічних явищ і процесів, відбиває глибинні процеси економічного розвитку.

Економічне прогнозування – система наукових передбачень напрямів і тенденцій майбутнього стану економічної системи.

Економічний ефект – 1) показник результативності, господарської діяльності у формі різниці між результатами і витратами всіх ресурсів; 2) результат, що досягається за рахунок інвестування, капіталовкладень.

Експерт – фахівець, який володіє спеціальними знаннями; підприємства, організації, установи залучають вузьких спеціалістів до дослідження, консультування, обґрунтування висновків, пропозицій та проведення експертиз.

Експлуатаційні витрати – витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання, машин, транспортних засобів тощо.

Ефективність функціонування підприємства – здатність підприємства у ринковому середовищі вирішувати завдання залучення необхідного обсягу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та оптимального їх розподілу й використання з метою забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Є

Ємність ринку – потенційно можливий обсяг продажу певного товару на ринку протягом заданого періоду, що залежить від попиту на товар, рівня цін загальної кон'юнктури ринку, доходів населення, ділової активності.

Ж

Життєвий цикл товару – певний період часу, протягом якого продукт праці продовжує бути товаром, користується попитом і може бути проданий, даючи прибуток товаровиробнику і продавцеві.

З

Загальновиробничі витрати – витрати на загальне обслуговування, організацію виробництва та управління виробничими підприємствами; входять до складу калькуляції витрат на виробництво окремих видів продукції пропорційно до прямих витрат.

Завдання – цільова установка на раціональні дії, яку формулює сам виконавець або інші економічні суб'єкти.

Залишкова вартість основних засобів – вартість основних засобів, фондів з врахуванням їхнього зносу, що дорівнює негативній вартості з врахуванням амортизації протягом усього терміну експлуатації.

Залучені кошти – здебільшого оборотні кредитні ресурси, отримані підприємствами і організаціями у тимчасове користування з метою участі у господарській діяльності як джерела формування оборотних коштів.

Запаси – наявність відповідних матеріальних ресурсів, до яких належать засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності, необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення.

Заробітна плата – винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу.

Збитки – 1) непередбачені витрати, втрата майна і грошей, недоотримана вигода; 2) шкода, заподіяна діями одного господарського суб'єкту іншим суб'єктам, доквіллю, населенню.

Збитковість підприємства – фінансовий стан підприємства за результатами господарської діяльності, який характеризується тим, що протягом певного періоду грошові надходження не компенсують видатків, не створюється прибуток та зростає борг. Збут товару – система виробничо-господарських та товарнозбутових дій, спрямована на просування товарів із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання.

Зобов'язання – оформлені договором відносини між різними суб'єктами, згідно з якими одна зі сторін зобов'язана здійснювати певні дії на користь іншої або утримуватися від небажаних для неї дій.

I

Ієрархія (з гр. *hierarchia* – священна влада) – принцип структурної організації та спосіб побудови складних багаторівневих систем, який полягає в упорядкуванні і взаємодії між рівнями – від вищого до нижчого – за наявності структурної та функціональної спеціалізації цих рівнів (їх окремих елементів), відносної самостійності.

Інвентаризація – облік і перевірка наявності матеріальних ресурсів, цінностей, розрахунково-грошових документів і коштів та контроль за правильністю їх виконання.

Інвестиції – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект.

Інвестиційний капітал – капітал, який вкладається у довготермінові інвестиційні проекти.

Інвестиційний клімат – сукупність політичних, правових, економічних, організаційних і соціальних умов, що визначають привабливість і доцільність інвестування певної господарської системи. Інвестиційний процес – це прийняття інвестором рішення щодо вибору об'єктів, обсягів та строків інвестування, тобто комплекс практичних дій, етапів, пов'язаних з укладенням коштів (капіталів) у підприємства та галузі економіки.

Індекси (від лат. *index* – показник, список) – відносні показники, які відображають співвідношення величин будь-якого економічного явища.

Інтеграція (лат. *integratio* – відновлення і цілий) – поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення, тощо).

Інтеграція економічна – процес зближення і поступового об'єднання національних економічних систем, сучасна найрозвинутіша форма інтернаціоналізації господарського життя.

Інтелектуальна власність – сукупність інтелектуальних і авторських прав на продукти інтелектуальної діяльності, що охороняється законодавчими актами держави.

Інфляція (від лат. *inflatio* – роздмухування, розбухання, від *inflio* – вдуваю) – надмірне збільшення маси паперових грошей, що перебувають в обігу, порівняно з масою реально пропонованого товару й послуг; ціни, які зростають через падіння купівельної спроможності грошей.

К

Кадрова політика – сукупність правил і норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом.

Калькулювання (costing) – 1) процес визначення собівартості певного об'єкта витрат; 2) спосіб розрахунків, групування і розподілу витрат у натуральних і вартісних показниках для визначення загальної собівартості продукції, послуг.

Капітал – накопичені (або створені) грошові та інші ресурси, що використовуються для одержання додаткових ресурсів

Коефіцієнт (від лат. со – спільно, efficiens – виробник) – якісний показник, що виражається відносними величинами і є результатом порівняння однорідних або неоднорідних, але пов'язаних між собою явищ.

Комерціалізація – підпорядкування діяльності підприємства, установи або організації меті отримання прибутку.

Конкурентоспроможність – споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару-конкурента за ступенем їх відповідності конкурентним потребам, вимогам конкурентного ринку з врахуванням витрат на їх задоволення.

Консалтинг (від англ. consult – радити, враховувати інтереси, давати поради та довідки і як похідна від цього слова consulting – консультування) – професійна діяльність, пов'язана з наданням кваліфікованих, незалежних і ефективних порад (як правило платних) з економічної та технічної допомоги організаціям, фірмам, окремим підприємцям, з метою пошуку можливостей найбільш оптимального використання власних ресурсів, підвищення рівня рентабельності та доходів.

Консервативна фінансова політика – характеризується тим, що підприємства прагнуть до короткострокової дебіторської заборгованості, невеликих запасів, надлишку готівки й високоліквідних цінних паперів, а також до невеликої заборгованості в якості джерела фінансування, навіть якщо це призводить до зниження обсягу продаж.

Контракт – угода між двома сторонами, яка має на меті встановити законні відносини. Брати участь у контракті повинні щонайменше дві сторони.

Контролінг (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль; напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з моніторингом його фінансовоекономічної діяльності та з систематичним наданням інформації необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Контроль – вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво підприємства визначає, наскільки ефективними були його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Консорціум – специфічна форма поєднання економічних потенціалів ринкових агентів. Виникають на базі тимчасових угод між кількома банківськими і промисловими корпораціями, фірмами з метою реалізації певних спільних проектів.

Координація (від лат. *coordination* – розташування в певному порядку) – складовий елемент управління для узгодження дій різних частин системи.

Кореляційно-регресійний аналіз (з англ. *correlation* – співвідношення, від лат. *regression* – рух назад) – побудова та аналіз економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що виражає залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак-факторів і дає оцінку міри щільності зв'язку.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Кризовий реінжиніринг – один з шляхів виходу із кризи, що використовується в разі необхідності залучення фахівців ззовні з метою подолання кризового стану на підприємстві, неможливості керівництвом самостійно знайти шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства, фінансової стійкості та економічної безпеки.

Критерій – показник, ознака, на основі якої формується оцінка якості економічного об'єкту, процесу, вимірник такої оцінки.

Л

Лаг (з англ. *lag* – запізнення відставання) – економічний показник, який характеризує часовий інтервал між зміною двох взаємопов'язаних соціально-економічних явищ, одне з яких є причиною, а друге – наслідком.

Лeverидж (з англ. *leverage* – дія важеля) – фінансовий механізм управління формуванням прибутку підприємства, який забезпечує оптимальне співвідношення окремих видів капіталу чи окремих видів витрат.

Ліквідність – здатність окремих видів майнових цінностей швидко і без значних втрат своєї вартості перетворюватися у грошові кошти.

Ліквідність активів – характеристика окремих видів активів підприємства по їх здатності до швидкого перетворення у грошову форму без втрати своєї балансової вартості з метою забезпечення необхідного рівня платоспроможності підприємства.

М

Майно – 1) матеріальні цінності, речі, якими володіють фізичні та юридичні особи (рухоме і нерухоме майно); 2) майнові права та зобов'язання юридичних і фізичних осіб (успадковане майно та майно, що знаходиться на балансі підприємства).

Матеріали – предмети праці, що безпосередньо використовуються у процесі виробництва продукції. Вартість матеріалів повністю переноситься на новостворену продукцію, вони є її матеріальною основою.

Матеріаломісткість – витрати матеріалів у розрахунку на натуральну або вартісну одиницю випущеної продукції, виконаних робіт чи виконаних послуг.

Матричні моделі – економіко-математичні моделі, що відображають структуру витрат на виробництво, розподіл продукції та новоствореної вартості.

Матриця Бостонської консалтингової групи – метод стратегічного аналізу та планування, який дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за кожним напрямом його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності. Матриця БКГ в залежності від темпів приросту та частки на ринку певного товару передбачає 4 групи (види стратегічної поведінки), які отримали умовні назви «дикі кішки», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Менеджмент – процес оптимізації використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення мети організації.

Метод аналогій – метод управління, що ґрунтується на використанні наявного досвіду вирішення подібних управлінських ситуацій.

Метод експертних оцінок – метод, який застосовують для дослідження економічних явищ, процесів і виявлення факторів, що викликали відхилення; передбачає використання професійного досвіду та інтуїції спеціалістів (експертів), які здійснюють експертну оцінку та складають кваліфікаційний аргументований висновок про стан того чи іншого питання діяльності підприємства.

Методи прийняття управлінських рішень – сукупність етапів підготовки управлінських рішень та способів їх прийняття з метою ефективного управління виробничою діяльністю підприємств.

Механізм управління – набір інструментів і важелів, що входять до даного методу управління в чітко встановленій послідовності, яка визначається дією об'єктивних економічних законів.

Місія (з лат. *missio* – завдання, призначення, поклик) – чітко виражена соціальна причина існування організації.

Н

Науково-технічний альянс (від. фр. *alliance* – союз) – стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування науково-дослідних та дослідноконструкторських розробок, проектування або модернізації продукції.

Науково-технічний прогрес – безперервний взаємообумовлений процес розвитку науки і техніки, спрямований на створення нових і вдосконалення існуючих технологій, засобів виробництва і продукції.

Національна економіка – сукупність взаємопов'язаних суспільним поділом праці сфер та галузей економіки певної країни, які у процесі свого розвитку формують систему суспільного відтворення.

Невиробничі витрати – витрати пов'язані з основними фондами, товарними запасами, предметами споживчого призначення, які безпосередньо не залежать від процесів виробництва (витрати на експлуатацію будівель, заклади охорони здоров'я, освіти, культури, витрати пов'язані із збереженням товарів, транспортні витрати та ін.).

Ноу-хау (з англ. know how – знаю як) – секретні знання та відомості будь-якого характеру, що захищені правами інтелектуальної власності, охороняються режимом комерційної таємниці з метою випередження конкурентів і отримання надприбутків.

О

Об'єкт витрат (з англ. cost object) – предмет або сегмент діяльності, що потребує окремого вимірювання пов'язаних з ним витрат.

Оперативний (тактичний) контролінг – інтегрована система активного управління, що забезпечує контрольною інформацією керівників управлінського (середнього) та нижчого (технічного) рівнів і вивчає економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства.

Операційний леверидж – механізм впливу на суму та рівень прибутку через зміну співвідношення змінних і постійних витрат.

Операційний прибуток або ЕВІТ (скор. від англ. earnings before interest and taxes) – аналітичний показник, рівний обсягу прибутку до вирахування відсотків за позиковими засобами і сплати податків.

Оптимізація – пошук та вибір найкращого варіанту використання всіх видів обмежених ресурсів, тобто працівників/фахівців, техніки, обладнання і фінансів, як головного показника економічної самодостатності організації.

Організація взаємодії – вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.

Організаційний розвиток – процес комплексного удосконалення організаційної системи управління підприємством з метою кращої адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Організаційно-економічні механізми – система поєднаних організаційних та економічних методів і важелів, що, по-перше, забезпечують зовнішні зв'язки та створюють відповідні умови для досягнення її місії і цілей, а по-друге, сприяють розвитку виробничих відносин всередині організації.

Організаційна структура управління – впорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку, співпідпорядкованості та виконують певні управлінські функції.

Основні фонди – засоби праці, що беруть участь у процесі виробництва протягом багатьох циклів і поступово переносять свою вартість на виготовлений продукт, зберігаючи при цьому свою натуральну форму.

П

Пасив – частина бухгалтерського балансу, яка відображає джерела утворення наявних коштів підприємств, організацій, установ за їх приналежністю та призначенням.

Підприємницька діяльність – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює виробничу, комерційну або науково-дослідну діяльність з метою одержання прибутку або соціального ефекту. Планування –

відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан розвитку організації.

Платоспроможність – здатність підприємства своєчасно і у повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами.

Повноваження – права юридичної чи фізичної особи на здійснення різних видів економічних операцій, а також на представництво від інших осіб здійснювати такі операції, що зафіксовані в законодавчому або нотаріальному порядку.

Показники прибутковості – абсолютні і відносні величини, які характеризують ефективність, дохідність фінансово-господарської діяльності підприємств, корпорацій, окремих галузей і національної економіки загалом (маса прибутку, рентабельність, норма рентабельності).

Портфельний аналіз – інструмент стратегічного менеджменту, який використовується для дослідження господарського портфелю та генерації стратегічних альтернатив.

Потенціал – наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та раціональне використання для досягнення поставленої мети.

Постійні витрати (умовно-постійні) – витрати, величина яких не залежить або мало залежить від зміни обсягу виробництва продукції, робіт, послуг.

Прибуток (з англ. profit) – 1) перетворена, похідна форма додаткової вартості, яка з кількісного аспекту є різницею між ціною продажу товару і витратами капіталу на його виробництво; 2) сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

Прогноз (з гр. prognosis – просування, передбачення) – науково обґрунтована гіпотеза про ймовірний стан економічної системи та відповідних показників, що характеризують цей стан.

Процес – розвиток певного явища, послідовна зміна стадій, етапів, ступенів, якісно нових форм та ін.

Р

Реінжиніринг – комплекс організаційно-економічних, консультаційних послуг, направлених на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві шляхом його реорганізації, коригування стратегічної, інвестиційної та кадрової політики.

Релевантні витрати – майбутні витрати, які змінюються внаслідок прийнятого рішення, тобто залежать від мистецтва і компетентності менеджера.

Рентабельність (з нім. rentabl – доцільний, вигідний) – 1) економічна категорія, що характеризує вигідність та ефективність виробництва за критеріями його прибутковості; 2) узагальнений показник економічної ефективності підприємства, галузі, що дорівнює відношенню валового (балансового) прибутку, отриманого за певний період, до середньої вартості основних фондів і нормативної частини обігових коштів за цей період.

Репутація організації – постійна, чітко визначена громадська оцінка діяльності організації на протязі тривалого періоду часу, яка окреслює загальну суспільну думку про якість товару, культуру персоналу тощо

Ресурси (з фр. *ressource* – допоміжний засіб) – основні елементи виробничого потенціалу, які має у розпорядженні виробнича система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.

Ризик – можливість недосягнення запланованих результатів, виникнення негативних ситуацій, які призводять до економічних та матеріальних втрат; можливість виникнення несприятливої стратегічної ситуації, зумовленої негативним поєднанням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ринок – сукупність економічних відносин між фізичними та юридичними особами, а також між державами і наднаціональними органами, міжнародними фінансово-кредитними інститутами з організації та купівлі-продажу різноманітних товарів і послуг відповідно до законів товарного виробництва.

С

Самофінансування – господарська діяльність підприємства, фірми, компанії, за якою усі витрати здійснюються з власних джерел.

Сегментація ринку (від лат. *segmentum* – відрізок, смуга) – поділ ринку на окремі частини (сегменти) – групи підприємств, товарів, споживачів, що мають певні спільні ознаки.

Система – комплекс взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою та визначають їх характер.

Система виробничого обліку (*Cost Accounting System*) – це система обліку, що забезпечує калькулювання і контроль собівартості об'єктів витрат.

Система інформаційних потоків – сукупність фізичних переміщень інформації, що дає можливість здійснити будь-який процес, реалізувати будь-яке рішення.

Стандарт (від англ. *standard* – норма, зразок) – 1) у широкому розумінні слова – зразок, еталон, модель, що приймається за вихідні для співставлення з ними інших подібних об'єктів; 2) щодо нормування витрат – кількість необхідних для виробництва одиниці продукції витрат.

Стандарт-костінг (від англ. *standart* – стандарт, *costing* – ціна, ціноутворення) – система обліку витрат і калькуляції собівартості з використанням нормування. Стратегія підприємства – 1) узагальнена модель дій, спрямована на досягнення мети, шляхом розподілу, координації та ефективного використання ресурсів; 2) система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємств.

Стратегічний контролінг – обслуговує вищий (інституційний) рівень управління, вивчає та аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, проводить моніторинг підприємства.

Сфера послуг – сукупність галузей і видів суспільної праці, в яких виготовляють споживчі вартості у вигляді корисного ефекту (невіддільного від конкретної трудової діяльності) з метою задоволення матеріальних і духовних потреб населення.

Т

Темп зростання – відношення величини економічного показника в певний період часу до його вихідного значення, взятого за базу розрахунку, що вимірюється у відносних величинах.

Темп приросту – відношення приросту величини економічного показника за певний період часу до його вихідного рівня, що вимірюється у відносних величинах.

Тенденція (від лат. *tendentia* – спрямованість) – спрямованість економічного розвитку явища чи процесу, що є формою вияву економічних законів.

Товар – 1) будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу (оплатної передачі); 2) будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для відчуження, що переміщуються через митний кордон України та не можуть бути віднесені до особистих речей або транспортних засобів та окремих номерних вузлів до них.

Торговельна фірма – здійснює в основному операції з купівліпродажу товарів. Може входити або в систему збуту великих промислових монополій, або існувати незалежно (і в юридичному, і в господарському плані) від інших фірм і здійснювати торговельнопосередницькі операції.

Точка беззбитковості – рівень виробництва або іншої виробничої діяльності, за якого величина виручки від реалізації виготовленого товару, наданих послуг дорівнює витратам виробництва і обігу цього товару.

Трудовий потенціал – забезпеченість виробництва трудовими ресурсами, кваліфікація і рівень професійної підготовки яких відповідає його виробничому потенціалу.

У

Угоди – дії фізичних і юридичних осіб, спрямовані на встановлення, зміну або припинення цивільних прав або обов'язків.

Управлінський облік – процес виявлення, виміру, накопичення, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, яка використовується управлінцями для планування, оцінки і контролю на підприємстві.

Управління ризиками – діяльність підприємства, організації чи установи, спрямована на подолання невизначеності альтернативного вибору, скорочення спричинених ризиком втрат.

Управління за слабкими сигналами – 1) сучасний метод стратегічного менеджменту, що базується на обґрунтуванні та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо реакції на несподівані зміни умов господарювання (стратегічні проблеми) в реальному масштабі часу; 2) формування і реалізація управлінських впливів для забезпечення своєчасного реагування підприємства на перетворення умов господарювання, інформацію про загрозу виникнення небезпечних ситуацій, можливість настання яких є попередньою і неточною.

Управлінське рішення – результат творчого процесу суб'єкту управління щодо пошуку способів, напрямів, засобів розв'язання виробничо-господарської ситуації і, водночас, адекватних дій колективу об'єкту управління.

Ф

Факторний аналіз – вид комплексного аналізу господарської діяльності, за допомогою якого з'ясовують і класифікують фактори, які впливають на певні явища та процеси. Фінансова установа – юридична особа, яка відповідно до

закону надає одну чи декілька фінансових послуг, а також інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг, у випадках, прямо визначених законом, та внесена до відповідного реєстру в установленому законом порядку

Фінансова криза – фаза розбалансованої діяльності підприємства, тобто загроза його неплатоспроможності та банкрутства.

Фінансовий леверидж – механізм впливу на рівень рентабельності власного капіталу через зміну співвідношення власних і позичкових коштів, що використовуються підприємством.

Фінансовий облік – облік наявності і руху грошових засобів, фінансових ресурсів, відповідно до яких забезпечується підготовка та видача інформації про фінансові результати діяльності підприємства, його фінансовий стан згідно з чинним законодавством і нормами бухгалтерського обліку.

Фондовіддача – 1) економічна категорія, яка виражає виробничі відносини щодо економічної ефективності виробничих фондів; 2) відношення обсягу валової продукції або іншої результативної величини до обсягу використаних для його отримання виробничих фондів.

Фондомісткість – 1) вартість основних виробничих фондів (основного капіталу) з розрахунку на одиницю продукції; 2) відношення середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів до вартості виробленої на них протягом року продукції.

Функції менеджменту – відносно відокремлені напрями і види управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію; функції менеджменту відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Ц

Центри відповідальності – частини підприємства, відділи, на чолі яких стоїть відповідальна особа, що приймає рішення і відповідає за них.

Я

Якість продукції – сукупність властивостей, які відображають безпеку, новизну, довговічність, надійність, економічність, ергономічність, естетичність, екологічність продукції і надають їй здатність задовольняти споживача відповідно до її призначення.

Якість послуги – сукупність характеристик послуги, що визначає її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.

З М І С Т

	<i>Мета і завдання дисципліни «Контролінг», її місце в навчальному процесі</i>	<i>3</i>
	<i>Календарно-тематичний план викладання дисципліни «Контролінг»</i>	<i>3</i>
	<i>Зміст дисципліни «Контролінг»</i>	<i>5</i>
	<i>Зміст практичних (семінарських) занять</i>	<i>6</i>
<i>Заняття 1</i>	<i>Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення та особливості розвитку</i>	<i>7</i>
	<i>Науково-теоретичні основи контролінгу</i>	<i>9</i>
<i>Заняття 2</i>	<i>Контролінг в системі управління підприємством</i>	<i>11</i>
<i>Заняття 3</i>	<i>Організаційне забезпечення контролінгу</i>	<i>17</i>
<i>Заняття 4</i>	<i>Інформаційне забезпечення контролінгу</i>	<i>20</i>
<i>Заняття 5</i>	<i>Методичне забезпечення контролінгу</i>	<i>25</i>
<i>Заняття 6</i>	<i>Методологія впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством</i>	<i>33</i>
	<i>Методичні вказівки і завдання до виконання самостійної роботи студентів</i>	<i>34</i>
	<i>Індивідуальні науково-дослідні завдання та методичні вказівки до їх виконання</i>	<i>35</i>
	<i>Методичні вказівки та завдання до виконання індивідуальних контрольних робіт студентами заочної форми навчання</i>	<i>36</i>
	<i>Перелік екзаменаційних питань з курсу «Контролінг»</i>	<i>57</i>
	<i>Перелік рекомендованої літератури</i>	<i>59</i>
	<i>Глосарій.</i>	<i>62</i>

Кафедра обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу забезпечує можливість членства у професійних об'єднаннях фахівців з економіки, зокрема Федерації аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України:

- затверджена Методичною радою з питань бухгалтерського обліку при Міністерстві аграрної політики і продовольства України;
- погоджена Міністерством освіти і науки України та його інститутом інноваційних технологій і змісту освіти;
- підтримана Євразійською радою сертифікованих бухгалтерів і аудиторів (регіональною групою Міжнародної федерації бухгалтерів).

Для практикуючих бухгалтерів кафедра обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу спільно з Федерацією аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України й Інститутом обліку і фінансів Національної академії аграрних наук України пропонує унікальну можливість підвищення кваліфікації.

Кафедра обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу є офіційним провайдером Програми сертифікації і підвищення кваліфікації бухгалтерів АПВ (Certified Agricultural Professional Accountant):

- перша і єдина в Україні галузева програма підвищення кваліфікації та сертифікації бухгалтерів агропромислових підприємств;
- побудована на міжнародних принципах обліку та звітності;
- ліцензована Міністерством освіти і науки України;
- затверджена Міністерством аграрної політики України;
- отримала позитивну оцінку Євразійської ради сертифікованих бухгалтерів і аудиторів (регіональна група Міжнародної федерації бухгалтерів);
- схвалена Президією Національної академії аграрних наук України.

Комплекс тренінгів за програмою САРА (Certified Agricultural Professional Accountant) проводять сертифіковані науковці кафедри обліку та економіко-правового забезпечення АПВ, серед яких виключно доктори і кандидати економічних наук.

За результатами навчання учасники програми САРА (Certified Agricultural Professional Accountant) проходять незалежне тестування за участі Міжнародної громадської організації «Універсальна екзаменаційна мережа».

При успішному складанні тестів за всіма напрямками учасники програми САРА отримують:

1. Сертифікат про присвоєння кваліфікації «Сертифікований професійний бухгалтер АПВ» (Сертифікат САРА (Certified Agricultural Professional Accountant));
2. Свідоцтво про підвищення кваліфікації державного зразка.

Учасники програми набувають членства у Федерації аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України.