

Київський національний торговельно-економічний університет  
Харківський торговельно-економічний інститут

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Контролінг**

(повна назва навчальної дисципліни)

для підготовки  
студентів ступеня  
вищої освіти

магістр

року набору

2021

молодший бакалавр, бакалавр  
чи магістр

галузі знань

05 Соціальні та поведінкові науки

шифр і назва галузі знань

спеціальності

051 Економіка

шифр і найменування спеціальності

освітня програма

Економіка та безпека бізнесу

назва освітньої програми

академічні групи

МЕП-21, МЗЕП-21

шифри академічних груп

статус дисципліни

обов'язкова

Харків, 2021 рік

Розробник:

Польова Тетяна Володимирівна,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу,  
фінансів та обліку,  
кандидат економічних наук, доцент

---

прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада повністю, науковий ступінь, вчене звання повністю

Гарант освітньої програми

Чемчикаленко Руслан Анатолійович,  
завідувач кафедри міжнародного бізнесу,  
фінансів та обліку,  
кандидат економічних наук, доцент

---

прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада повністю, науковий ступінь, вчене звання повністю

Програму обговорено та схвалено на засіданні кафедри  
міжнародного бізнесу, фінансів та обліку

---

назва кафедри

Програму розглянуто та затверджено на засіданні методичної комісії інституту,  
протокол від 17.05.2021 р. № 7.

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Робоча програма навчальної дисципліни «Контролінг» розроблена відповідно до освітньої програми Економіка та безпека бізнесу спеціальності 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

**Метою** викладання навчальної дисципліни є формування у студентів загальних і фахових компетентностей щодо організації контролінгу, методів і прийомів інформаційної підтримки, контролю прийняття фінансово-економічних рішень.

**Предметом** вивчення дисципліни є механізм інтегрованого управління підприємством, спрямований на координацію управлінських рішень, формування та використання його ресурсного потенціалу з метою оптимізації технологій бюджетування, стратегічного планування.

**Міждисциплінарні зв'язки** вивчення навчальної дисципліни ґрунтуються на знаннях навчальної дисципліни «Економічна діагностика та безпека підприємства» та є основою для написання випускних кваліфікаційних робіт.

**Мова викладання** – українська.

## 2. ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Навчальна дисципліна забезпечує набуття студентами:

### **загальних компетентностей:**

ЗК 1. Здатність до ініціативності, відповідальності та навичок безпечності відповідно до майбутнього профілю роботи, галузевих норм та правил, а також необхідного рівні індивідуального та колективного рівня безпеки у надзвичайних ситуаціях;

ЗК 3. Здатність до розв'язання складних задач і проблем, що потребують оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог;

ЗК 4. Уміння здійснювати раціональну організацію власної праці та праці підлеглих, розподіляти повноваження, використовувати ефективні системи мотивації та оплати праці, підтримувати організаційну культуру, забезпечувати реалізацію управлінських рішень;

ЗК 7. Здатність до генерування нових ідей та втілення їх у практику роботи;

ЗК 8. Дотримання загальноприйнятих норм поведінки та моралі в міжособистісних відносинах та у суспільстві, сприяння зміцненню моральних засад суспільства, орієнтація на загальнолюдські цінності;

ЗК 9. Здатність до ефективної роботи в команді, дотримання етики ділового спілкування.

### **фахових компетентностей:**

ФК 1. Володіння методами наукових досліджень щодо аналізу підприємства як економічної системи, використовувати сучасний інструментарій планування, бюджетування ресурсів, процесів і результатів діяльності підприємства, мотивації до виконання поставлених завдань;

ФК 2. Здатність проводити діагностику конкурентного середовища підприємства, розробляти загальні і функціональні стратегії підприємства, формувати довгострокові і поточні плани підприємства;

ФК 4. Володіння методичним інструментарієм оцінювання ефективності бізнес-процесів; стратегії та реалізації бізнес-проекту; розробки системи збалансованих показників ефективності бізнес-проекту;

ФК 5. Володіння сучасним інструментарієм аналізу та експертизи інвестиційних проектів, управління ризиками інвестиційних проектів, фінансового забезпечення реалізації реальних інвестиційних проектів, розроблення інвестиційних програм підприємства;

ФК 6. Здатність проводити діагностику загрози банкрутства підприємства, здійснювати оцінку можливостей відновлення платоспроможності, підготовки та реалізації програми фінансового оздоровлення, розробляти антикризову програму підприємства;

ФК 7. Здатність проводити діагностику ресурсного забезпечення та комплексної діагностики економічного стану підприємства, визначення напрямів досягнення його цільових параметрів;

ФК 8. Володіння методами прийняття стратегічних рішень в умовах змінного зовнішнього середовища функціонування підприємства.

**програмних результатів навчання:**

ПРН 2. Знання основних економічних законів; правових засад професійної діяльності;

ПРН 7. Уміння прогнозувати результати господарської діяльності підприємства;

ПРН 8. Уміння оцінювати вартість підприємства та окремих видів ризиків його діяльності;

ПРН 10. Уміння розробляти інвестиційну та антикризову програми підприємства;

ПРН 11. Уміння здійснювати комплексну економічну діагностику підприємства;

ПРН 12. Уміння розробляти механізм фінансування розвитку підприємства;

ПРН 15. Уміння обґрунтовувати рекомендації для розв'язання ситуативних завдань в сфері управління економічною діяльністю підприємства.

### **3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання**

Еволюція та об'єктивна необхідність виникнення контролінгу. Роль контролінгу в системі управління підприємством. Складові концепції та найважливіші компоненти контролінгу. Функції та завдання контролінгу. Типологія й види контролінгу.

Елементи системи контролінгу та їх взаємодія. Оперативний та стратегічний контролінг. Цілі й методи, принципи, засоби та інструменти видів контролінгу. Ієрархія рівнів змісту та ефективність контролінгу.

#### **Тема 2. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень**

Управління результативністю як теоретична база контролінгу. Створення системи показників, що відповідає потребам сучасного менеджменту. Розвиток систем інтегрованого управління. Постановка цілей діяльності як вихідний пункт побудови системи показників. Особливості системи управління за результатами. Монетарні та немонетарні показники.

Сутнісна характеристика менеджменту, заснованого на управлінні вартістю. Основні методи оцінювання вартості бізнесу. Розвиток парадигми визначення вартості та ефективності діяльності підприємства. Модель економічної доданої вартості EVA. Інші різновиди сучасних систем управління вартістю бізнесу. Використання концепції управління вартістю бізнесу для цілей створення системи контролінгу.

#### **Тема 3. Особливості управління витратами підприємства в системі контролінгу**

Об'єкти та носії витрат. Принципи та завдання управління витратами в системі контролінгу. Сутнісна характеристика обліку витрат. Ознаки класифікації витрат для цілей контролінгу за функціями управління. Види витрат для прийняття управлінських рішень: дійсні, альтернативні, релевантні, нерелевантні, продуктивні, непродуктивні, маржинальні, середні, диференційні. Класифікація витрат для цілей планування: заплановані, незаплановані, нормативні, нормовані, ненормовані. Поділ витрат за місцями й сферами виникнення, функціями діяльності та центрами відповідальності. Інші критерії та види витрат.

Моделі визначення собівартості продукції. Основні методи калькулювання для цілей контролінгу. Класифікація підходів до обліку та калькулювання. Системи, методи та способи калькулювання. Чинники, що впливають на вибір методу обліку витрат і розрахунку собівартості. Особливості калькулювання за замовленнями та процесами, за повними та змінними витратами. Визначення собівартості за стандартами та видами діяльності. Методи аналізу поведінки витрат. Система управління витратами. Цілі

впровадження та місце системи управління витрат у контролінгу. Складові програми зниження витрат. Основні напрями оптимізації витрат з метою їх зниження.

#### **Тема 4. Система бюджетування на підприємстві**

Сутність і цілі бюджетування. Сутність бюджетування як управлінської технології. Поняття бюджету. Цілі й напрями бюджетування. Складання та взаємоузгодження бюджетів. Структура системи бюджетів на підприємстві. Операційний і фінансовий бюджети. Схема розробки бюджетів. Методичні підходи до складання різних видів бюджетів.

Організація процесу бюджетування. Основні підходи до організації процесу бюджетування. Особливості вибору бюджетного процесу та методу бюджетування. Бюджетування через прирощення та «з нуля». Етапи й розподіл функцій у процесі бюджетування. Особливості бюджетного регламенту.

Контроль виконання бюджетів та аналіз відхилень. Сутність відхилень і призначення бюджетного контролю. Основні види відхилень. Статичний і гнучкий бюджети та їх місце в бюджетному контролі.

#### **Тема 5. Інструментарій контролінгу**

Вимоги до контролінгової діяльності з погляду забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Основні інструменти стратегічного контролінгу. Аналіз ключових факторів успіху. Матричні аналітичні інструменти. Аналіз лацюга цінностей і доданої вартості. GAP-аналіз (аналіз розривів). ABC-аналіз і функціонально-вартісний аналіз. Аналіз конкурентів і бенчмаркінг. Інші методи та інструменти.

Цілі й завдання оперативного контролінгу. Особливості аналізу співвідношення «витрати-обсяг-прибуток» (Cost-Volume-Profit), аналізу відхилень, аналізу діяльності підрозділів залежно від їх внеску в доход в оперативному контролінгу. Роль бюджетування та функціонально-вартісного аналізу в процесі реалізації завдань оперативного контролінгу.

Методичні особливості обґрунтування альтернативних рішень у контролінгу: розширення чи скорочення (ліквідація) певного сегмента діяльності, виробництво чи купівля окремих компонентів продукції (аутсорсінг), продаж чи подальша обробка, рішення про спеціальні замовлення, використання вільних потужностей, інші рішення.

#### **Тема 6. Експертна діагностика підприємства в системі контролінгу**

Роль діагностики. Методологічні основи аналізу фінансово-економічної діяльності. Система інформаційних потоків та етапи експертної діагностики.

Аналіз ресурсних і системних складових підприємницької діяльності. Оцінка стану та ефективності використання основних засобів. Аналіз структури та ефективності використання оборотних коштів підприємств (оборотного

капіталу). Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Дослідження рівня та структури собівартості кінцевої продукції (робіт, послуг). Оцінка організаційної структури підприємства. Аналіз результативності підприємницької діяльності. Аналіз формування та напрямів використання прибутку підприємства. Аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства. Визначення інтегральної ефективності діяльності підприємства. Аналітичне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Діагностика ризику банкрутства суб'єктів господарювання.

### **Тема 7. Організація та інформаційна підтримка контролінгу**

Організація служби контролінгу на підприємстві. Основні підходи до створення служби контролінгу. Основні функції та завдання контролера, вимоги до його професійного рівня. Інституціоналізація контролінгу. Централізований і децентралізований контролінг. Внутрішня організація служби контролінгу. Інтеграція служби контролінгу в організаційну структуру підприємства. Ефективність служби контролінгу.

Інформаційне забезпечення контролінгу. Моделі та підходи до автоматизації управлінського обліку. Специфіка автоматизації бюджетування. Ефективність впровадження інформаційних систем для цілей контролінгу.



#### 4.2. Структура навчальної дисципліни за формами навчання

Теми дисципліни	Обсяг у годинах																				
	денна форма										заочна форма										
	повна					скорочена					повна					скорочена					
	усього	у тому числі				усього	у тому числі				усього	у тому числі				усього	у тому числі				
Л		СЗ	ПЗ	ЛЗ	СРС		Л	СЗ	ПЗ	ЛЗ		СРС	Л	СЗ	ПЗ		ЛЗ	СРС	Л	СЗ	ПЗ
Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання	24	2		2		20						24					24				
Тема 2. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	24	2		2		20						26	2				24				
Тема 3. Особливості управління витратами підприємства в системі контролінгу	24	2		2		20						26		2			24				
Тема 4. Система бюджетування на підприємстві	24	2		2		20						24					24				
Тема 5. Інструментарій контролінгу	26	2		2		22						24					24				
Тема 6. Експертна діагностика підприємства в системі контролінгу	30	4		4		22						28	2		2		24				
Тема 7. Організація та інформаційна підтримка контролінгу	28	4		2		22						28	2		2		24				
Курсова робота (проект)																					
<b>Усього годин / кредитів ECTS</b>	<b>180/6</b>	<b>18</b>		<b>16</b>		<b>146</b>						<b>180/6</b>	<b>6</b>		<b>6</b>		<b>168</b>				

Навчальні матеріали з освітнього компоненту доступні на Порталі навчальних ресурсів та інформаційної підтримки освітнього процесу інституту:

для денної форми навчання – <http://beta-edu.htei.kh.ua/moodle/course/view.php?id=5698>;

для заочної форми навчання – <http://beta-edu.htei.kh.ua/moodle/course/view.php?id=5949>.

## 5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

### **Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання.**

1. Еволюція та об'єктивна необхідність виникнення контролінгу.
2. Роль контролінгу в системі управління підприємством.

### **Тема 2. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень.**

1. Розвиток систем інтегрованого управління.
2. Використання концепції управління вартістю бізнесу для цілей системи контролінгу.

### **Тема 3. Особливості управління витратами підприємства в системі контролінгу.**

1. Ознаки класифікації витрат для цілей контролінгу за функціями управління.
2. Основні напрями оптимізації витрат з метою їх зниження.

### **Тема 4. Система бюджетування на підприємстві.**

1. Основні етапи й розподіл функцій у процесі бюджетування.
2. Сутність відхилень і призначення бюджетного контролю.

### **Тема 5. Інструментарій контролінгу.**

1. Роль бюджетування та функціонально-вартісного аналізу в процесі реалізації завдань оперативного контролінгу.
2. Особливості аналізу співвідношення «витрати-обсяг-прибуток».

### **Тема 6. Експертна діагностика підприємства в системі контролінгу.**

1. Сутність аналізу ресурсних і системних складових підприємницької діяльності.
2. Аналітичне дослідження рівня економічної безпеки підприємства.

### **Тема 7. Організація та інформаційна підтримка контролінгу.**

1. Основні підходи до створення служби контролінгу.
2. Ефективність впровадження інформаційних систем для цілей контролінгу.

Зміст, порядок виконання та критерії оцінювання самостійної роботи студентів наведено на Порталі навчальних ресурсів та інформаційної підтримки освітнього процесу інституту:

для денної форми навчання – <http://beta-edu.htei.kh.ua/moodle/course/view.php?id=5698>;

для заочної форми навчання – <http://beta-edu.htei.kh.ua/moodle/course/view.php?id=5949>.

Організація самостійної роботи студентів регламентується наступними нормативними документами:

- Положенням про самостійну роботу студентів Харківського торговельно-економічного-інституту КНТЕУ;

- Положенням про організацію освітнього процесу у Харківському торговельно-економічному інституті КНТЕУ.

## 6. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ, ПЕРЕДБАЧЕНІ НАВЧАЛЬНИМ ПЛАНОМ

Не передбачено навчальним планом.

## 7. ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Для визначення рівня засвоювання студентами навчального матеріалу використовуються наступні форми оцінювання та схема розподілу балів:

Весна 2021/2022 н. р.

№	Рейтингові оцінки	Макс. бали за формами навчання	
		денна	заочна
<b>1</b>	<b>Поточний контроль</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
1.1	<i>Тема 1</i>		
	Підготовка доповіді	2	–
	Участь в обговоренні доповіді	1	–
	Тестування на Порталі	4	7
1.2	<i>Тема 2</i>		
	Виконання розрахункових (ситуаційних) завдань на заняттях і в позаурочний час	4	–
	Тестування на Порталі	3	7
1.3	<i>Тема 3</i>		
	Виконання розрахункових (ситуаційних) завдань на заняттях і в позаурочний час	4	4
	Тестування на Порталі	3	3
1.4	<i>Тема 4</i>		
	Виконання розрахункових (ситуаційних) завдань на заняттях і в позаурочний час	4	–
	Тестування на Порталі	3	7
1.5	<i>Тема 5</i>		
	Підготовка доповіді	2	–
	Участь в обговоренні доповіді	1	–
	Тестування на Порталі	4	7
1.6	<i>Тема 6</i>		
	Виконання розрахункових (ситуаційних) завдань на заняттях і в позаурочний час	4	4
	Тестування на Порталі	3	3
1.7	<i>Тема 7</i>		
	Виконання розрахункових (ситуаційних) завдань на заняттях і в позаурочний час	4	4
	Тестування на Порталі	4	4
1.8	<i>Додаткові бали</i>	<b>10</b>	<b>10</b>
	Написання та публікація наукової статті	10	10
<b>2</b>	<b>Підсумковий семестровий контроль (письмова екзаменаційна робота)</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
2.1	Завдання на оцінювання теоретичних знань (комп'ютерне тестування)	20	20
2.2	Завдання на оцінювання практичних навичок (розрахунково-аналітичне або ситуаційне завдання)	10	10
2.3	Завдання на оцінювання професійних вмінь (розрахунково-аналітичне або ситуаційне, або творче завдання)	10	10
<b>3</b>	<b>Оцінка з дисципліни</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Оцінювання результатів навчання студентів здійснюється за 100-баловою шкалою та шкалою ЄКТС. Умовою допуску до підсумкового семестрового контролю є виконання програми навчальної дисципліни і отримання оцінки за виконання завдань поточного контролю не менше ніж 36 балів. Мінімальна загальна кількість балів для отримання позитивної оцінки з дисципліни – 60.

Організація та проведення контрольних заходів регламентується наступними нормативними документами:

- Положенням про оцінювання результатів навчання студентів Харківського торговельно-економічного інституту КНТЕУ;

- Положенням про організацію освітнього процесу у Харківському торговельно-економічному інституті КНТЕУ.

## **8. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

### **8.1. Основні джерела інформації**

1. Давидович І. Є. Контролінг : навчальний посібник / І. Є. Давидович. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 552 с.

2. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг : навчальний посібник / Л. О. Птащенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 344 с.

### **8.2. Додаткові джерела інформації**

3. Ганін В. І. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту : навчальний посібник / В. І. Ганін, С. О. Кузнецова, І. М. Клімович. – Харків : Лідер, 2017. – 266 с.

4. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів : навчальний посібник / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 304 с.

5. Управлінський облік : навчальний посібник / О. Колеснікова [та інші]. – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 371 с.