

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення практичних занять
з дисципліни «Контролінг»

(для здобувачів освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»
другого (магістерського) рівня за спеціальністю D3 Менеджмент)
(Електронне видання)

Укладач Л.М. ХРИСТЕНКО, доц., к.е.н.

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри публічного
управління, менеджменту та
маркетингу

Протокол № 1 від 26.08.2025 р.

Київ
2025

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Контролінг» (для здобувачів освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня за спеціальністю D3 Менеджмент)/ Укл.: Л.М. Христенко. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. 55 с.

У навчально-методичній розробці «Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Контролінг»» визначено мету практичних занять, яка узгоджується з метою та програмними результатами навчального курсу. Вказівки містять перелік практичних занять у межах тем лекційного матеріалу відповідно до робочої програми; мету і завдання кожного заняття; матеріали для перевірки теоретичних знань здобувачів (контрольні питання, тестові завдання); практичні вправи (тренувальні, аналітично-розрахункові, ситуаційні) та індивідуальні завдання для застосування набутих знань, умінь і навичок; дискусійні питання для розвитку критичного мислення; тематику наукових доповідей для формування навичок пошуку й аналізу інформації; перелік рекомендованої літератури та інших інформаційних джерел, а також критерії оцінювання знань здобувачів за результатами роботи на практичних заняттях.

Видання призначене для здобувачів вищої освіти освітнього рівня «магістр» за спеціальністю D3 «Менеджмент».

Укладач

Л.М. Христенко, к.е.н., доц.

Рецензент

Ю.І. Клюс, д.е.н., проф.

ВСТУП

В умовах сучасної глобальної економіки, що характеризується підвищеною турбулентністю, технологічними зрушеннями та високим рівнем невизначеності, дисципліна «Контролінг» набуває ключової актуальності. Вона є не просто інструментом контролю, а цілісною концепцією управління, спрямованою на координацію всіх аспектів діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей. Здатність вибудувувати ефективну систему планування, обліку, аналізу та моніторингу, а також оперативно реагувати на відхилення стає критичною передумовою для збереження стійкості, підвищення ефективності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності будь-якої організації.

Для України, економіка якої функціонує в екстремальних політичних та економічних умовах, роль контролінгу стає життєво важливою. Вітчизняні підприємства змушені долати безпрецедентні виклики: руйнування активів, розрив логістичних ланцюгів, фінансову нестабільність, міграцію персоналу та постійні ризики. У цьому контексті контролінг виступає як навігаційна система для менеджменту, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в умовах тотальної невизначеності. Завдання забезпечення прозорості та цільового використання фінансових потоків, зокрема коштів, що спрямовуватимуться на відбудову, оптимізація витрат для збереження життєздатності бізнесу, управління ризиками та оцінка ефективності антикризових заходів є фундаментальною основою для виживання, стійкості та майбутнього зростання української економіки.

А отже, вивчення дисципліни «Контролінг» формує у майбутніх фахівців унікальний набір компетенцій, необхідних для системного аналізу діяльності підприємства, побудови інформаційно-аналітичних систем для підтримки управлінських рішень та координації роботи підрозділів. Ці знання та навички дозволять не лише підвищувати ефективність окремих бізнесів, але й робити значний внесок у процес відновлення країни, забезпечуючи раціональне використання обмежених ресурсів, залучення інвестицій через демонстрацію прозорості та підзвітності, і, як наслідок, сприяти побудові сильної та стійкої економіки України.

Ціллю навчального курсу «Контролінг» є професійна підготовка здобувачів шляхом формування у них системного управлінського мислення та комплексу сучасних знань у галузі координації, інформаційно-аналітичної підтримки та контролю за діяльністю організації; засвоєнні фундаментальних теоретичних положень про сутність контролінгу як інтегрованої концепції управління; набутті практичних навичок з використання методичного інструментарію контролінгу для підвищення ефективності та досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Метою викладання дисципліни «Контролінг» є систематизація знань здобувачів та поглиблене вивчення ключових концепцій щодо побудови системи контролінгу на підприємстві, оволодіння сучасними прийомами, методами та інструментами, які спрямовані на прийняття обґрунтованих управлінських рішень; формування знань і навичок із розробки системи бюджетування та аналізу відхилень, проведення аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток», калькулювання собівартості продукції різними методами, а також застосування

диференціального аналізу релевантної інформації для обґрунтування коротко-строчкових операційних рішень.

Метою практичних занять з дисципліни «Контролінг» є закріплення та поглиблення теоретичних знань, а також формування у студентів ключових практичних навичок та професійних компетентностей у реалізації функцій контролінгу в управлінській діяльності організації, при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень на основі контролінгової інформації, для ефективної організації системи контролінгу на підприємстві.

Завданнями дисципліни «Контролінг» є: з'ясування сутності та об'єктивної необхідності впровадження системи контролінгу на підприємстві; засвоєння методичного інструментарію для ефективного управління ресурсами та витратами; опанування методів обліку витрат, їх калькулювання та бюджетування як інструментів планування і контролю; вивчення методології аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» для прогнозування фінансових результатів, а також формування навичок застосування релевантної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в операційній діяльності.

Відповідно до Національної рамки кваліфікацій здобувачі, які прослухали курс «Контролінг» мають демонструвати:

результати навчання:

РН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

РН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

РН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

знання про: сутнісні й організаційні аспекти контролінгу, його завдання та функції; роль контролінгу в системі управління підприємством; взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством; сутність стратегічного й оперативного контролінгу; об'єкти контролінгу; методи та інструменти управління ресурсами та витратами в організації, що застосовуються у системі контролінгу; організаційно-методичні аспекти формування системи контролінгу на підприємстві; методики аналізу взаємозв'язку «витрати – доходи – фінансові результати», визначення беззбиткового обсягу реалізації продукції та оцінки дохідності й прибутковості діяльності організації; організацію бюджетування з метою оцінки ефективності управлінських рішень і оптимального розподілу ресурсів між підрозділами організації; методику аналізу відхилень фактичних результатів діяльності організації від планових; методи прийняття управлінських рішень у контролінгу на основі релевантної інформації

вміння: формувати ефективну структуру контролінгу в організації; застосовувати методи та інструменти управління ресурсами та витратами на підприємстві; робити обґрунтований вибір щодо використання певного методу управління ресурсами та витратами на підприємстві; проводити розрахунки й аналізувати показники щодо ефективності використання ресурсів та оптимальності витрат стосовно доходів підприємства; користуватися нормативно-технічною документацією,

визначати потреби у матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсах; оцінювати джерела забезпечення підприємства всіма видами ресурсів; формувати бюджети у межах відповідних центрів відповідальності; здійснювати оперативний контроль над рівнем витрат та резервами ресурсів; приймати ефективні управлінські рішення на основі релевантної інформації; складати інформаційні довідки та звіти щодо стану ресурсів та витрат в організації.

комунікативні навички щодо: модифікації правових і організаційно-управлінських основ у сфері контролінгу; розроблення посадових обов'язків і профілів компетентностей посад спеціалістів з контролінгу; розуміння та визначення об'єктивних змін чинників середовища, яке впливає на стан об'єктів контролінгу в організації; обґрунтування методів і форм ефективного управління ресурсами та витратами за напрямками та сферами діяльності на підприємстві; здійснення комунікації з різними стейкхолдерами у сфері питань управління ресурсами та витратами; використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління ресурсами та витратами.

елементи автономії й відповідальності як то: аргументація власної точки зору при прийнятті управлінських рішень на основі професійних міркувань з питань у сфері контролінгу в організації; взаємодія з персоналом, вплив на його поведінку, організація сумісної діяльності; здатність до саморозвитку, навчання впродовж всього життя та ефективного самоменеджменту та ін.

Знання і навички, отримані при проходженні дисципліни «Контролінг» дозволять розв'язувати складні задачі та проблемні питання, які спрямовані на прийняття найбільш ефективних управлінських рішень у галузі управління операційною системою організації та її складовими елементами (системою забезпечення ресурсами, системою перероблення ресурсів на готовий продукт системою виходу його на зовнішні ринки до потенційного споживача).

Знання і навички, отримані при вивченні дисципліни «Контролінгу», будуть використовуватись у професійному контексті на посадах: керівники підприємств, установ та організацій, керівники фінансових, бухгалтерських, економічних підрозділів, менеджери (управителі) з фінансів та інвестицій, керівники виробничих підрозділів, менеджери (управителі) з питань комерційної діяльності, керівники та менеджери з логістики та постачання, керівники та менеджери з маркетингу, керівники та менеджери проектів і програм, фахівці з ефективності підприємництва, фахівці з фінансово-економічної безпеки.

ПРОГРАМА

навчальної дисципліни «Контролінг»

Тема 1. Контролінг як інструмент управління підприємством.

Стислий зміст. Сутність та зміст контролінгу, його мета і завдання. Загальні функції, причини внаслідок яких з'явилась необхідність впровадження контролінгу в організації. Функціонально-структурні складові контролінгу серед яких (планування, облік, контроль, аналіз). Роль контролінгу в управлінському процесі. Основні концепції контролінгу та структура концепцій. Види контролінгу. Основні розділи контролінгу та напрямки діяльності підприємства в розрізі контролінгу.

Тема 2. Організаційні аспекти створення служби контролінгу.

Стислий зміст. Формування системи контролінгу на підприємстві. Принципи створення служби контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Структура і персонал служби контролінгу. Функції та завдання служби контролінгу. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу. Можливі варіанти впровадження контролінгу.

Тема 3. Управління ресурсами та витратами підприємства у системі контролінгу.

Стислий зміст. Поняття ресурсів, затрат та витрат підприємства як об'єктів контролінгу. Класифікація затрат та витрат підприємства. Поведінка витрат залежно від обсягу діяльності підприємства. Особливості управління ресурсами і витратами на підприємстві. Методи управління витратами підприємства. Переваги та недоліки методів управління витратами. Вибір методів управління витратами підприємства.

Тема 4. Калькулювання витрат підприємства та вибір контрольно-облікової системи.

Стислий зміст. Сутність калькулювання витрат підприємства. Об'єкт калькулювання, калькуляційна одиниця, елементи витрат. Методи калькулювання та сфери їхнього застосування. Методи калькулювання за повними та змінними витратами. Порядок розподілення непрямих витрат підприємства. Послідовність визначення собівартості операційної діяльності підприємства. Аспекти вибору контрольно-облікової системи на підприємстві.

Тема 5. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності, та прибутку підприємства.

Стислий зміст. Сутність та призначення аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток». Характеристика математичних та графічних методів аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток». Аналіз чутливості прибутку операційної діяльності. Припущення, що покладені в основу аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток».

Тема 6. Бюджетування та його можливості в контролінгу.

Стислий зміст. Бюджетування як інструмент управлінського контролю. Процес бюджетування. Поняття бюджету, класифікація та види бюджетів. Поняття статичного та гнучкого бюджетів. Організаційні аспекти бюджетування на підприємстві. Методи бюджетування. Підходи до організації бюджетування як процесу. Порядок складання і узгодження бюджетів. Бюджетний цикл та стадії бюджетного процесу. Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень. Процес бюджетного контролю.

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ навчальної дисципліни «Контролінг»

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1.

Тема Контролінг як інструмент управління підприємством. Організаційні аспекти створення служби контролінгу.

Мета практичного заняття: перевірка засвоєння, додаткове закріплення, розширення і поглиблення теоретичних знань у сфері: сутності, концептуальних основ та організаційних засад впровадження контролінгу як ефективного інструменту управління сучасним підприємством.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2.

Тема. Управління ресурсами та витратами підприємства у системі контролінгу. Калькулювання витрат підприємства та вибір контрольно-облікової системи.

Мета практичного заняття: перевірка засвоєння, додаткове закріплення, розширення і поглиблення теоретичних знань у сфері управління ресурсами та витратами підприємства, зокрема їх класифікації та аналізу поведінки, а також у сфері калькулювання витрат через застосування методів за повними й змінними витратами, розподілу непрямих витрат для визначення собівартості та обґрунтування вибору відповідної контрольно-облікової системи на підприємстві.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

Тема. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства.

Мета практичного заняття: перевірка засвоєння, додаткове закріплення, розширення і поглиблення теоретичних знань у сфері методології проведення аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» (CVP-аналізу), а саме: розуміння його сутності та призначення для прийняття управлінських рішень, оволодіння математичними та графічними методами для визначення точки беззбитковості й планування цільового прибутку, засвоєння підходів до проведення аналізу чутливості операційного прибутку до змін ключових факторів, а також критичне усвідомлення базових припущень, що лежать в основі CVP-аналізу, та їхнього впливу на точність результатів..

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4

Тема. Бюджетування та його можливості в контролінгу

Мета практичного заняття: перевірка засвоєння, додаткове закріплення, розширення і поглиблення теоретичних знань у сфері бюджетування як інструменту управлінського контролю, що охоплює класифікацію та види бюджетів, зокрема поняття статичного і гнучкого бюджетів, організаційні аспекти та методи бюджетування на підприємстві, стадії бюджетного циклу, а також порядок складання, узгодження, контролю виконання бюджетів та аналізу відхилень у процесі бюджетного контролю.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

Тема Контролінг як інструмент управління підприємством.

Мета практичного заняття: перевірка засвоєння, додаткове закріплення, розширення і поглиблення теоретичних знань у сфері: контролінгу як цілісної концепції управління, що координує планування, облік, контроль та аналіз для інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень, а також формування вміння розрізняти його ключові види — стратегічний, спрямований на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, та оперативний, орієнтований на досягнення поточних фінансових цілей

Тип заняття. Інтерактивне комбіноване заняття.

Завдання практичного заняття:

- ✓ Перевірка засвоєння ключових термінів, теоретичних положень та організаційних аспектів контролінгу за допомогою контрольних запитань та тестових завдань.
- ✓ Закріплення основних понять (сутність, зміст, мета, завдання контролінгу) та ключових принципів формування системи контролінгу на підприємстві.
- ✓ Розгляд загальних функцій контролінгу, причин його впровадження та можливих варіантів інтеграції служби контролінгу в організаційну структуру підприємства.
- ✓ Проведення порівняльного аналізу стратегічного та оперативного контролінгу для розмежування їх цілей, часових горизонтів, ключових завдань та інструментарію.
- ✓ Аналіз ролі контролінгу як інструменту інформаційно-аналітичної підтримки на ключових етапах процесу прийняття управлінських рішень.
- ✓ Дослідження специфіки застосування інструментів контролінгу в розрізі окремих функціональних напрямків діяльності підприємства (наприкладі маркетингу, виробництва та логістики).

Результат практичного заняття:

- ✓ Набуття компетентностей та закріплення набутих спеціальних навичок і вмінь, які дозволяють сформулювати цілісне уявлення про концептуальні засади контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством.
- ✓ Формування та розвинення професійного мислення та комунікативних навичок здобувачів.
- ✓ Розширення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок у межах заявленої тематики.

Контрольні питання

1. У чому полягає ключова відмінність між загальноприйнятим розумінням слова «контроль» та сутністю поняття «контролінг» в управлінні підприємством?

2. Що є головною метою системи контролінгу на підприємстві?
3. Перелічіть та коротко охарактеризуйте п'ять ключових функцій, що складають зміст контролінгу.
4. Назвіть щонайменше три історичні причини, що зумовили виникнення та поширення концепції контролінгу.
5. На яких базових принципах будується ефективна система контролінгу? Назвіть та поясніть три з них.
6. Які основні результати та переваги отримує підприємство від впровадження системи контролінгу?
7. Яким чином контролінг трансформує традиційну функцію обліку на підприємстві та ініціює створення управлінського обліку?
8. Поясніть сервісну та підтримуючу роль контролінгу в системі менеджменту. Чому контролер не приймає управлінські рішення замість керівника?
9. Опишіть сутність найсучаснішої концепції контролінгу, орієнтованої на систему управління («німецька школа»).
10. Як еволюціонувала роль контролера від «економічного літописця» до «партнера менеджменту»?
11. Що є наріжним каменем сучасної теорії контролінгу та яка ключова відмінність між двома видами, що виділяються за цим поділом?
12. На яке ключове питання відповідає стратегічний контролінг, а на яке — оперативний?
13. Порівняйте стратегічний та оперативний контролінг за критеріями «часовий горизонт» та «орієнтація».
14. Назвіть три ключові інструменти, що використовуються в межах
15. стратегічного контролінгу.
16. Назвіть три ключові інструменти, що використовуються в межах
17. оперативного контролінгу.
18. Яка головна мета контролінгу маркетингу та збуту?
19. Які основні завдання вирішує контролінг у сфері виробництва?
20. Як контролінг виконує функцію «системи раннього попередження» на етапі ідентифікації проблем у процесі прийняття рішень?
21. Яку роль відіграє контролер на етапі збору та аналізу інформації щодо альтернативних варіантів рішень?
22. Чому контролера називають «економічним сумлінням» підприємства на етапі вибору найкращої альтернативи?

Тестове завдання для перевірки знань здобувачів

- 1) Який із принципів контролінгу спрямований на підтримку безперервності управлінського процесу?
 - А) Принцип стратегічної орієнтації
 - Б) Принцип бюджетування
 - В) Принцип безперервності
 - Г) Принцип адекватності

- 2) Яка функція контролінгу забезпечує координацію дій усіх підрозділів у межах планових показників?
- А) Контроль
 - Б) Аналіз
 - В) Планування і координація
 - Г) Управлінський облік
- 3) Який результат є головним свідченням ефективного впровадження системи контролінгу на підприємстві?
- А) Зменшення штату
 - Б) Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
 - В) Збільшення витрат на аналітику
 - Г) Зменшення податкового навантаження
- 4) У чому полягає ключова роль контролера у сучасній системі управління?
- А) Проведення інвентаризації
 - Б) Розробка маркетингової стратегії
 - В) Виконання планів
 - Г) Модерування, консультування та інформаційна підтримка менеджерів
- 5) Яка з наведених характеристик найточніше відображає стратегічний контролінг?
- А) Використання стандартного калькулювання
 - Б) Щомісячний аналіз грошових потоків
 - В) Моніторинг зовнішнього середовища і потенціалу підприємства
 - Г) Контроль дотримання посадових інструкцій
- 6) У чому полягає аналітична функція контролінгу при виявленні відхилень?
- А) Пошук винних осіб
 - Б) Визначення причин і підготовка пропозицій щодо коригування
 - В) Виписування актів про порушення
 - Г) Фіксація результатів без інтерпретації
- 7) Що є характерною ознакою оперативного контролінгу?
- А) Орієнтація на життєвий цикл продукту
 - Б) Фокус на досягненні поточних фінансових результатів
 - В) Визначення візії підприємства
 - Г) Моніторинг стратегічних ключових показників ефективності (КПІ)
- 8) Який контроль здійснюється контролінгом у процесі впровадження управлінських рішень?
- А) Внутрішній аудит рішень
 - Б) Контроль дотримання технологій
 - В) Формальний контроль за виконавцями
 - Г) План-факт контроль реалізації бюджету і результатів

9) Що в першу чергу означає англійське дієслово «to control», від якого походить термін «контролінг», у сучасному менеджменті?

- А) Покарання винних
- Б) Нагляд та ревізія
- В) Керувати, регулювати, спрямовувати
- Г) Складання фінансової звітності

10) Яка концепція контролінгу історично виникла першою і була зосереджена на ретроспективному аналізі фінансових показників?

- А) Концепція, орієнтована на систему управління
- Б) Концепція, орієнтована на систему обліку
- В) Концепція, орієнтована на інформаційну систему
- Г) Концепція, орієнтована на маркетинг

11) Який з наведених інструментів належить до арсеналу стратегічного контролінгу?

- А) Аналіз відхилень собівартості
- Б) SWOT-аналіз
- В) Бюджетування грошових коштів
- Г) CVP-аналіз

12) Яку роль виконує служба контролінгу, коли бере участь у проектуванні та вдосконаленні систем управлінського обліку та бюджетування?

- А) Роль внутрішнього аудитора
- Б) Сервісну та підтримуючу роль
- В) Роль архітектора системи управління
- Г) Координаційну роль

13) Який інструмент контролінгу використовується для оптимізації рівня запасів шляхом їх поділу за вартістю та стабільністю споживання?

- А) CVP-аналіз
- Б) PEST-аналіз
- В) Аналіз беззбитковості
- Г) ABC-аналіз та XYZ-аналіз

14) Як контролінг підтримує етап ідентифікації та діагностики проблеми в процесі прийняття рішень?

- А) Приймає остаточне рішення замість менеджера
- Б) Виконує роль системи раннього попередження через аналіз відхилень «план-факт»
- В) Розробляє посадові інструкції для виконавців
- Д) Проводить переговори з постачальниками

15) Яка з наведених причин НЕ є об'єктивною передумовою виникнення контролінгу?

- А) Зростання нестабільності зовнішнього середовища
- Б) Ускладнення систем управління через зростання розмірів підприємств

- В) Посилення державного регулювання бухгалтерського обліку
 Г) Потреба в інтеграції інформаційних потоків від різних підрозділів.

Тренувальні та ситуаційні вправи

Тренувальна вправа 1: Термінологічне лото.

Завдання: Встановіть відповідність між терміном та його визначенням, спираючись на лекційний матеріал.

Термін	Визначення
1. Контролінг	А. Підсистема, що допомагає приймати рішення для забезпечення довгострокових конкурентних переваг та відповідає на питання: «Чи робимо ми правильні речі?».
2. Стратегічний контролінг	Б. Принцип, згідно з яким підприємство розглядається як єдина система взаємопов'язаних елементів, а рішення аналізуються з точки зору їх впливу на всю компанію.
3. Оперативний контролінг	В. Функція, що дає відповідь на питання «Чому це сталося?», перетворюючи дані про відхилення на інформацію для прийняття рішень.
4. Принцип системності	Г. Цілісна концепція управління, спрямована на координацію планування, обліку, контролю та аналізу для інформаційної підтримки прийняття рішень.
5. Функція аналізу	Д. Підсистема, що фокусується на досягненні короткострокових фінансових цілей (прибуток, рентабельність) та відповідає на питання: «Чи робимо ми речі правильно?».

Очікувані результати: 1-Г, 2-А, 3-Д, 4-Б, 5-В.

Тренувальна вправа 2: Класифікатор інструментів.

Завдання: Розподіліть наведені нижче інструменти управління на дві категорії, вписавши їх у відповідні колонки таблиці.

Перелік інструментів: SWOT-аналіз, Бюджетування, Портфельний аналіз (матриця BCG), CVP-аналіз (витрати-обсяг-прибуток), Система збалансованих показників (BSC), Аналіз відхилень, PEST-аналіз, Методи калькулювання собівартості.

Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг

Очікувані результати:

Стратегічний контролінг: SWOT-аналіз, Портфельний аналіз (матриця BCG), Система збалансованих показників (BSC), PEST-аналіз.

Оперативний контролінг: Бюджетування, CVP-аналіз, Аналіз відхилень, Методи калькулювання собівартості.

Тренувальна вправа 3: Еволюція контролінгу.

Завдання: Розташуйте три основні концепції контролінгу в хронологічному порядку їх виникнення (від найстарішої до найсучаснішої). Для кожної концепції коротко опишіть її ключовий фокус та роль контролера.

Концепція 1	Фокус:	Роль контролера:
Концепція 2	Фокус:	Роль контролера:
Концепція 3	Фокус:	Роль контролера:

Очікувані результати:

Концепція №1, орієнтована на систему обліку. Фокус: Ретроспективний аналіз витрат і прибутку на основі даних минулих періодів. Роль контролера: «Економічний літописець», головний фінансовий аналітик.

Концепція №2, орієнтована на інформаційну систему. Фокус: Створення управлінської інформаційної системи, збір, обробка та надання даних керівництву. Роль контролера: «Інформаційний менеджер», архітектор інформаційних систем.

Концепція №3, орієнтована на систему управління. Фокус: Координація всіх фаз управлінського циклу для досягнення цілей, орієнтація на майбутнє. Роль контролера: «Партнер менеджменту», штурман, економічний радник.

Тренувальна вправа 4: Знайди зайве.

Завдання: У кожному рядку знайдіть поняття, яке не відповідає зазначеній групі. Коротко поясніть, чому воно є зайвим.

Функції контролінгу: Планування, Облік, Контроль, Проведення аудиту.	Зайве: Пояснення:
Базові принципи контролінгу: Принцип системності, Принцип безперервності, Принцип покарання винних, Принцип стратегічної орієнтації.	Зайве: Пояснення:
Завдання оперативного контролінгу: Бюджетування, Управління витратами, Аналіз конкурентних сил за М. Портером, Управління ліквідністю.	Зайве: Пояснення:

Очікувані результати:

Функції контролінгу: Планування, Облік, Контроль, Проведення аудиту.	Проведення аудиту. Пояснення: Аудит — це переважно зовнішня, незалежна перевірка, тоді як планування, облік і контроль є інтегрованими внутрішніми функціями, які координує контролінг.
Базові принципи контролінгу: Принцип системності, Принцип безперервності, Принцип покарання винних, Принцип стратегічної орієнтації.	Зайве: Принцип покарання винних. Пояснення: Мета контролінгу — не покарання, а створення ефективного зворотного зв'язку, діагностика та сигналізація про відхилення для їх виправлення.
Завдання оперативного контролінгу: Бюджетування, Управління витратами, Аналіз конкурентних сил за М. Портером, Управління ліквідністю.	Зайве: Аналіз конкурентних сил за М. Портером. Пояснення: Це інструмент стратегічного контролінгу, призначений для аналізу зовнішнього середовища, тоді як інші завдання є оперативними.

Ситуаційна вправа 5 «Навігація для "Агро-Інвест"» для перевірки знань здобувачів щодо видів контролінгу залежно від цільового критерію та функціонального напрямку діяльності підприємства.

Мета вправи:

- Перевірити та закріпити знання щодо класифікації контролінгу за цільовими критеріями (стратегічний, оперативний) та функціональними напрямками.
- Комплексно застосувати знання про сутність, функції, принципи та організаційні аспекти впровадження системи контролінгу для вирішення практичних управлінських завдань.

Опис ситуації.

Приватне підприємство "Агро-Інвест" успішно працює на ринку України вже 10 років, виробляючи та реалізуючи гранульовані органічні добрива. Останні два роки компанія зіткнулася з низкою проблем, які ставлять під загрозу її стабільність. Генеральний директор запросив вас як консультанта з управління, щоб допомогти розібратися в ситуації.

Проблеми, озвучені на нараді:

1) Фінансові показники. Виручка зростає, але прибуток падає. Фінансовий директор не може точно сказати, які саме види добрив є найбільш рентабельними, а які – збитковими. Компанія періодично стикається з касовими розривами, хоча на папері є прибутковою.

2) Виробництво. Начальник виробничого цеху скаржиться на постійне зростання собівартості продукції. Він пов'язує це зі зростанням цін на сировину та частими поломками застарілого обладнання. Планові показники витрат матеріалів систематично перевищуються.

3) Збут та маркетинг. Керівник відділу продажів звітує про перевиконання плану з продажу в тонах, але для цього він змушений надавати клієнтам значні знижки. Він також не має інформації, робота з якими групами клієнтів (великі агрохолдинги чи дрібні фермери) є більш вигідною для компанії.

4) Логістика. Надходять постійні скарги від клієнтів на затримки поставок. Начальник складу пояснює це поганою координацією з відділом продажів та виробництвом, через що на складі накопичуються великі обсяги одних видів добрив, тоді як інших не вистачає. Витрати на транспортування та зберігання зросли на 20% за рік.

5) Стратегічні виклики:

- До керівництва дійшла інформація, що головний конкурент планує за два роки побудувати новий завод у сусідній області.
- З'явилися нові екологічні стандарти ЄС, відповідність яким може відкрити для "Агро-Інвест" ринок експорту, але це вимагатиме значних інвестицій у модернізацію виробництва.
- Є ідея розробити та вивести на ринок нову лінійку рідких органічних добрив, але ніхто не може оцінити перспективність та ризики цього проекту.

Внутрішній клімат. Між керівниками відділів панує напружена атмосфера та взаємні звинувачення. Кожен відділ працює як окреме "князівство", оптимізуючи власні показники, що шкодить загальному результату. Інформаційні потоки

хаотичні та неузгоджені. Генеральний директор розуміє, що компанії потрібна єдина система навігації, і розглядає для цього впровадження контролінгу.

Завдання до вправи.

Завдання 1. Діагностика та основи контролінгу

1.1. Поясніть генеральному директорові, у чому полягає сутність контролінгу як «навігаційної системи» для її підприємства. Сформулюйте, якою буде головна мета впровадження контролінгу в "Агро-Інвест", виходячи з описаних проблем.

1.2. Проаналізуйте ситуацію в компанії та визначте, які з причин виникнення контролінгу є найбільш актуальними для "Агро-Інвест".

1.3. Поясніть на прикладі ситуації в "Агро-Інвест", як застосування принципу системності та принципу орієнтації на «вузькі місця» допоможе вирішити конфлікт між відділами та підвищити ефективність.

Завдання 2. Класифікація видів контролінгу

2.1. *Оперативний контролінг.* Визначте 2-3 проблеми з кейсу, які потребують негайного вирішення за допомогою інструментів оперативного контролінгу. На яке ключове питання він має дати відповідь у цих ситуаціях?. Яка його головна мета?.

2.2. *Стратегічний контролінг.* Визначте 2-3 стратегічні виклики з кейсу, для управління якими потрібен стратегічний контролінг. На яке ключове питання він має дати відповідь?. Яка його головна мета?.

2.3. *Взаємозв'язок.* Розгляньте ідею виведення на ринок нової лінійки рідких добрив. Опишіть, які завдання в рамках цього проєкту вирішуватиме стратегічний, а які – оперативний контролінг, і як вони будуть пов'язані між собою. Наведіть по одному прикладу інструменту для кожного з них.

Завдання 3. Функціональний контролінг в дії. Для вирішення поточних проблем "Агро-Інвест" необхідно застосувати спеціалізовані види контролінгу. Опишіть ключові завдання для кожного з напрямків:

3.1. *Контролінг виробництва.* Які 2-3 завдання має вирішити контролер разом з начальником цеху для управління собівартістю та ефективністю виробництва?

3.2. *Контролінг логістики та управління запасами.* Які інструменти та завдання контролінгу допоможуть вирішити проблему із затримками поставок та надлишковими запасами?

3.3. *Контролінг маркетингу та збуту.* Які завдання має поставити генеральний директор перед контролером, щоб зрозуміти, які клієнти та продукти є найприбутковішими?.

Завдання 4. Організація системи та служби контролінгу

4.1. *Концепція контролінгу.* Генеральний директор вагається, яку концепцію контролінгу обрати: застарілу, орієнтовану лише на облік і фінанси, чи сучасну, орієнтовану на координацію та управління. Яку концепцію ви їй порадите і чому вона краще відповідає викликам, що стоять перед "Агро-Інвест"? Обґрунтуйте відповідь, посилаючись на переваги сучасної концепції.

4.2. *Структура служби.* Враховуючи розмір та структуру компанії "Агро-Інвест", який варіант організаційної форми служби контролінгу (централізований чи децентралізований) ви б запропонували на першому етапі? Поясніть свій

вибір.

4.3. *Роль контролера.* Опишіть, як саме контролер виконуватиме свою координаційну роль для узгодження планів відділів продажів та виробництва. Яку сервісну роль він виконуватиме для керівників цих підрозділів?

Результати виконання ситуаційної вправи.

За підсумками виконання ситуаційної вправи «Навігація для "Агро-Інвест"», здобувачі мають продемонструвати наступні результати, які відображають комплексне засвоєння теми:

1) Теоретичні знання та володіння термінологією:

1.1) *Чітке розуміння базових понять.* Здобувачі мають пояснити сутність контролінгу як інтегрованої концепції управління, а не просто контролю, сформулювати його головну мету – орієнтацію на досягнення цілей підприємства, та перерахувати основні завдання.

1.2) *Знання класифікації контролінгу.* Здобувачі мають впевнено розрізняти:

- Стратегічний та оперативний контролінг за ключовими критеріями: метою, часовим горизонтом, основними завданнями та ключовими питаннями («Чи робимо ми правильні речі?» проти «Чи робимо ми речі правильно?»).
- Функціональні види контролінгу, такі як контролінг виробництва, маркетингу та збуту, логістики, називаючи їх специфічні об'єкти та завдання.

1.3) *Розуміння концепцій та принципів.* Здобувачі повинні вміти обґрунтувати переваги сучасної концепції контролінгу, орієнтованої на управління, та пояснити важливість базових принципів (системності, орієнтації на «вузькі місця» тощо) для побудови ефективної системи.

2) Аналітичні навички:

- *Діагностика проблем.* Здобувачі повинні вміти аналізувати комплексну бізнес-ситуацію, ідентифікувати ключові проблеми (фінансові, виробничі, логістичні) та пов'язати їх з теоретичними причинами необхідності впровадження контролінгу (ускладнення систем управління, зростання нестабільності).
- *Структурування завдань.* Здатність декомпонувати загальні проблеми на конкретні завдання для різних видів контролінгу. Наприклад, проблему «падіння прибутку» розкласти на завдання для оперативного контролінгу (аналіз собівартості, рентабельності продуктів) та стратегічного (аналіз конкурентів, ринкових можливостей).
- *Аналіз інформаційних потоків.* Розуміння, чому неузгоджена інформація від різних підрозділів призводить до субоптимізації, та як контролінг стає центром, що об'єднує ці потоки в єдину систему.

3) Навички практичного застосування:

- *Вибір інструментів.* Здатність запропонувати доцільні інструменти для вирішення конкретних завдань. Наприклад, для аналізу бізнес-портфеля – SWOT-аналіз або матрицю BCG, а для управління запасами – ABC/XYZ-аналіз.
- *Проектування організаційних рішень.* Здобувачі мають обґрунтувати вибір організаційної форми служби контролінгу (централізованої чи децентралізованої) та описати її роль (сервісну, координаційну) у взаємодії з іншими підрозділами.
- *Формулювання практичних завдань.* Здатність чітко сформулювати, які

конкретні завдання мають бути поставлені перед функціональними контролерами (з виробництва, логістики) для вирішення проблем, описаних у кейсі.

4) Системне мислення:

- *Розуміння взаємозв'язку.* Ключовим результатом є продемонстроване розуміння того, що контролінг – це не набір окремих функцій, а єдина система. Здобувачі мають продемонструвати, як стратегічні цілі (визначені стратегічним контролінгом) трансформуються в операційні плани та бюджети, виконання яких відстежує оперативний контролінг.
- *Бачення цілісної картини.* Здатність бачити, як рішення в одній сфері (наприклад, надання знижок відділом продажів) впливає на інші сфери (зменшення прибутку, ускладнення планування для виробництва) і як контролінг допомагає уникнути таких негативних наслідків, координуючи цілі підрозділів.

Дискусійні питання:

1) Чи можливо на практиці повністю відокремити функцію контролінгу, як "керування та спрямування", від традиційного жорсткого контролю, особливо в організаційній культурі, де контроль історично асоціюється з наглядом та ревізією? → *Чи не є "м'яка" навігаційна роль контролінгу ефективною лише тоді, коли вона підкріплена реальними повноваженнями контролю, інакше його рекомендації просто ігноруватимуться?*

2) Якщо контролер — це "штурман", а менеджер — "капітан", то хто несе відповідальність за невдачу, якщо рішення, прийняте капітаном всупереч обґрунтованим застереженням штурмана, призвело до негативних наслідків? → *Як уникнути ситуації, коли контролінг перетворюється на "цана-відбувайла", якого звинувачують у наданні "неправильної" інформації, і як чітко розмежувати відповідальність за інформацію та за рішення?*

3) Чи є впровадження комплексної системи контролінгу однаково доцільним для всіх типів підприємств, зокрема для невеликих компаній, стартапів або організацій у креативних індустріях? → *Чи не може формалізована система бюджетування та план-факт аналізу, що є ядром контролінгу, "вбити" гнучкість, інноваційність та підприємницький дух, які є ключовими для успіху таких компаній?*

4) Наскільки сучасна концепція контролінгу, орієнтована на систему управління (де контролер є "партнером менеджменту"), є реальністю в українському бізнесі, а наскільки – лише теоретичним ідеалом? → *Чи не залишається більшість вітчизняних служб контролінгу на рівні перших двох концепцій (облік та інформаційне забезпечення), виконуючи переважно функцію "економічного літописця", а не "архітектора майбутнього"?*

5) В умовах постійного тиску щодо досягнення короткострокових фінансових результатів, як забезпечити, щоб завдання стратегічного контролінгу не були витіснені на другий план більш нагальними завданнями оперативного контролінгу? → *Чи не існує фундаментального конфлікту між оперативним контролінгом, що вимагає економії та оптимізації, та стратегічним, що часто вимагає ризикованих інвестицій у майбутнє з невизначеним результатом?*

Теми наукових доповідей:

- 1) Проблеми та механізми інтеграції стратегічного та оперативного контролінгу в єдину систему управління підприємством.
- 2) Еволюція концепцій контролінгу: аналіз відповідності практики українських підприємств сучасній моделі, орієнтованій на систему управління.
- 3) Координаційна функція контролінгу як засіб подолання субоптимізації в діяльності функціональних підрозділів підприємства.
- 4) Підвищення якості управлінських рішень через інтеграцію інструментів контролінгу: аналіз на кожному етапі управлінського циклу.
- 5) Контролінг маркетингу як інструмент підвищення прибутковості ринкової діяльності: ключові завдання та показники ефективності.

Список рекомендованих джерел літератури

1. Ананьєва О. М. Стратегічний та оперативний контролінг: порівняльна характеристика та взаємозв'язок. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 297–301.
2. Григорак М. Ю., Костюченко Л. В. Контролінг логістичних процесів на підприємстві. *Логістика: проблеми та рішення*. 2016. № 1 (62). С. 14–22.
3. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 552 с.
4. Івахненко С. В. Сучасний стан та тенденції розвитку управлінського обліку та контролінгу в Україні. *Облік і фінанси*. 2013. № 4. С. 98–103.
5. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. / 2-е вид., перероб. і доп. Львів : Новий Світ-2000, 2016. 320 с.
6. Король Г. О. Роль інформаційних систем у розвитку контролінгу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 124–129.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
8. Кюппер Х.-У., Вебер Ю., Цюндер А. Контролінг: Konzepte – Instrumente – Anwendung. München : Vahlen Verlag, 2023. 720 с.
9. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник / 2-ге вид., доопрац. та допов. Київ: КНТЕУ, 2010. 647с.
10. Олійник О. В. Функціональні напрями контролінгу на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5/1. С. 34–38.
11. Павленко І. А. Інструменти контролінгу в системі управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 40. С. 98–102.
12. Петрук О. М. Контролінг як система менеджменту: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2011. 488 с.
13. Прядко О. В. Роль контролінгу в інформаційному забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2. С. 165–171.
14. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.

- 15.Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 384 с.
- 16.Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг: навч.посібник. К.: КНЕУ, 2013. 407с.
- 17.Сухарський В. С. Порівняльний аналіз американської та німецької моделей контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 1 (42). С. 235–239.
- 18.Хан Д., Хунгенберг Х. Контролінг: Konzepte, Instrumente und digitale Innovationen : підручник. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2021. 600 с.
- 19.Шевчук В. Р. Історичні аспекти виникнення та розвитку контролінгу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. № 684. С. 314–320.
- 20.Яремко І. Й., Вовк О. М. Контролінг: теорія та практика : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2018. 360 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2

Тема Організаційні аспекти створення служби контролінгу.

Мета практичного заняття: Мета практичного заняття полягає у перевірки, закріпленні та поглибленні теоретичних знань щодо організаційних аспектів створення служби контролінгу, охоплюючи принципи її формування, місце в структурі управління, функції, завдання та практичні варіанти впровадження на підприємстві..

Тип заняття. Інтерактивне комбіноване заняття.

Завдання практичного заняття:

- ✓ Перевірка засвоєння ключових термінів, таких як «управлінський облік», «центр відповідальності», «централізована та децентралізована моделі», та їхнього взаємозв'язку в системі контролінгу.
- ✓ Розгляд та порівняльний аналіз переваг і недоліків різних організаційних моделей служби контролінгу (централізованої/децентралізованої) та варіантів її підпорядкування (генеральному/фінансовому директору).
- ✓ Аналіз факторів, що впливають на вибір оптимального місця служби контролінгу в організаційній структурі та варіанту її впровадження (комплексного, еволюційного, пілотного).
- ✓ Дослідження ролі та ключових компетенцій (професійних і особистісних) контролера як бізнес-партнера для менеджерів на прикладі типових завдань служби контролінгу.
- ✓ Опрацювання навичок діагностики існуючої системи управління та процесу обґрунтування вибору оптимальної організаційної моделі (централізованої/децентралізованої) і стратегії впровадження служби контролінгу через вирішення комплексних ситуаційних вправ для підприємств з різною організаційною структурою та галузевою специфікою..

Результат практичного заняття:

- ✓ Набуття компетентностей та закріплення набутих спеціальних навичок і вмінь, які дозволяють сформулювати цілісне уявлення про організаційно-методичні підходи до створення служби контролінгу та розвитку навичок її практичного застосування на підприємстві
- ✓ Формування та розвинення професійного мислення та комунікативних навичок здобувачів.
- ✓ Розширення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок у межах заявленої тематики.

Контрольні питання

1. Назвіть і коротко розкрийте зміст трьох із шести основних принципів, на яких ґрунтується створення системи контролінгу.
2. Які ключові завдання вирішуються на підготовчому етапі («Діагностика та ініціація») впровадження системи контролінгу?.

3. Що включає в себе проєктний етап («Розробка концепції та методології») створення системи контролінгу?
4. Яка основна мета пілотного проєкту на етапі впровадження системи контролінгу?
5. Порівняйте переваги та недоліки підпорядкування служби контролінгу фінансовому директору (CFO).
6. Які ключові переваги та недоліки має модель підпорядкування служби контролінгу безпосередньо генеральному директору (CEO)?
7. У чому полягає основний ризик або недолік централізованої моделі організації служби контролінгу?
8. Для яких компаній найбільш доцільно застосовувати децентралізовану модель організації служби контролінгу?
9. Розкрийте сутність системи подвійного підпорядкування контролера в децентралізованій моделі.
10. Назвіть типові сектори (напрямки), що можуть входити до внутрішньої структури розвиненої служби контролінгу.
11. Які ключові професійні вимоги (Hard Skills) висуваються до спеціаліста-контролера?
12. Чим відрізняються вимоги до особистісних якостей (Soft Skills) керівника служби контролінгу від вимог до рядового спеціаліста?
13. Яка ключова роль служби контролінгу по відношенню до класичних функцій менеджменту (планування, облік, контроль)?
14. Які завдання виконує служба контролінгу в межах своєї координаційної функції?
15. У чому полягає відмінність управлінського обліку від фінансового за такими критеріями, як орієнтація в часі та сегментація інформації?
16. Що таке облік за центрами відповідальності і яка його основна мета?
17. Який принцип лежить в основі ефективної управлінської звітності, що акцентує увагу керівника лише на суттєвих відхиленнях від плану?
18. Охарактеризуйте комплексний («революційний») варіант впровадження контролінгу, назвавши його головною перевагою та недоліком.
19. У чому полягає сутність та ключова перевага еволюційного (поелементного) варіанту впровадження контролінгу?
20. Наведіть приклад типових завдань служби контролінгу у великих агрохолдингах або національних мережах ритейлу.

Тестове завдання для перевірки знань здобувачів

1. Якою є головна мета організації контролінгу на підприємстві?
 - А) Зменшення витрат на управлінський персонал
 - Б) Підвищення точності бухгалтерського обліку
 - В) Інформаційне та методичне забезпечення процесу управління для досягнення цілей підприємства
 - Г) Забезпечення виконання інструкцій власника

2. Який організаційний рівень передбачає функціонування служби контролінгу у вигляді окремого структурного підрозділу?
- А) Виробничий рівень
 - Б) Корпоративний рівень
 - В) Функціональний рівень
 - Г) Проектний рівень
3. Хто несе відповідальність за координацію функцій контролінгу у великих підприємствах?
- А) Заступник головного бухгалтера
 - Б) Керівник фінансового відділу
 - В) Контролер або керівник служби контролінгу
 - Г) Менеджер з персоналу
4. Що входить до основних функцій служби контролінгу на підприємстві?
- А) Лише підготовка звітів і аудит
 - Б) Розробка дизайну продукції
 - В) Планування, контроль, аналіз, координація та інформаційне забезпечення
 - Г) Виключно контроль виконання бюджетів
5. Яка форма організації контролінгу найчастіше використовується у середніх підприємствах?
- А) Незалежний департамент контролінгу
 - Б) Контролінг як функція фінансового або планового відділу
 - В) Централізована служба на рівні холдингу
 - Г) Відсутність контролінгу як окремої функції
6. У чому полягає перевага створення централізованої служби контролінгу в межах великої компанії?
- А) Можливість звільнення лінійного персоналу
 - Б) Легкість адміністрування податкових обов'язків
 - В) Забезпечення єдності методик, стандартів і координації контролінгових функцій
 - Г) Зменшення необхідності стратегічного планування
7. Яка функція служби контролінгу передбачає формування базових показників для оцінки діяльності?
- А) Управління персоналом
 - Б) Планування
 - В) Контроль
 - Г) Моніторинг ринку
8. Яка головна перевага підпорядкування служби контролінгу безпосередньо генеральному директору (СЕО)?
- А) Тісна інтеграція з бухгалтерським обліком
 - Б) Високий статус, незалежність та стратегічна орієнтація служби
 - В) Спрощення розрахунку заробітної плати

Г) Зменшення витрат на утримання служби

9. Що є ключовою особливістю децентралізованої моделі організації контролінгу?

- А) Усі контролери працюють в одному центральному відділі
- Б) Система подвійного підпорядкування контролерів на місцях
- В) Повна відсутність методологічної єдності
- Г) Фокус виключно на фінансових показниках

10. Яка основна мета проведення пілотного проєкту при впровадженні системи контролінгу?

- А) Негайне розгортання системи на все підприємство
- Б) Виявлення та виправлення помилок методології на обмеженій ділянці з мінімальними втратами
- В) Навчання виключно вищого керівництва
- Г) Остаточний вибір програмного забезпечення без попереднього аналізу

11. Яка особистісна якість (Soft Skill) є критично важливою для керівника служби контролінгу на відміну від рядового аналітика?

- А) Скрупульозність та увага до деталей
- Б) Експертне володіння Excel
- В) Лідерські якості та вміння переконувати топменеджерів
- Г) Здатність чітко дотримуватися розроблених регламентів

12. Чим управлінський облік принципово відрізняється від фінансового?

- А) Він є обов'язковим і суворо регламентується державою
- Б) Його дані призначені виключно для податкових органів
- В) Він орієнтований на майбутнє та внутрішні потреби менеджерів для прийняття рішень
- Г) Він використовує лише натуральні (не грошові) показники

13. Який варіант впровадження контролінгу пов'язаний з найвищими ризиками та вартістю, але забезпечує найкоротші терміни?

- А) Комплексне («революційне») впровадження
- Б) Еволюційне (поелементне) впровадження
- В) Впровадження через пілотний проєкт
- Г) Аутсорсинг функції контролінгу

14. Що означає «принцип економічної доцільності» при створенні служби контролінгу?

- А) Система має використовувати лише безкоштовне програмне забезпечення
- Б) Витрати на створення та функціонування служби не повинні перевищувати економічний ефект від її діяльності
- В) Служба контролінгу повинна мати мінімально можливий штат
- Г) Усі звіти мають готуватися лише раз на рік для економії часу

15. Який принцип ефективної управлінської звітності є ключовим для топменеджера?

- А) Надання максимальної деталізації за всіма господарськими операціями
- Б) Акцентування уваги на суттєвих відхиленнях від плану та візуалізація даних
- В) Обов'язкове подання звітів у паперовому вигляді
- Г) Використання виключно фінансових показників без нефінансових

Тренувальні та ситуаційні вправи

Тренувальна вправа 1. Вибір організаційної моделі

Ситуація: Фінансовий консультант, запрошений до компанії "IT-Innovations". Це велика IT-компанія, що складається з 10 відносно автономних проєктних команд, кожна з яких працює над власним програмним продуктом. Керівництво вирішило створити службу контролінгу для покращення управління рентабельністю проєктів та загальної координації.

Завдання:

- 1) Обґрунтуйте, яка модель організації служби контролінгу — централізована чи децентралізована — буде більш доцільною для "IT-Innovations".
- 2) Визначте, кому має підпорядковуватися керівник служби контролінгу – генеральному (CEO) чи фінансовому (CFO) директору.
- 3) Свою відповідь аргументуйте, спираючись на переваги та недоліки кожної моделі, описані в лекції.

Очікуваний результат: Здобувач демонструє вміння застосовувати теоретичні моделі до специфіки бізнесу. Обґрунтована відповідь має містити:

- 1) Вибір на користь децентралізованої моделі, оскільки вона краще підходить для диверсифікованих компаній з автономними бізнес-одинацями (проєктними командами).
- 2) Аргументацію, що децентралізація забезпечить глибоку інтеграцію контролерів у діяльність кожної команди та оперативне реагування на проблеми.
- 3) Вибір на користь підпорядкування генеральному директору (CEO), що надасть службі контролінгу необхідний авторитет та незалежність для ефективної координації роботи різних проєктних команд та забезпечить стратегічну орієнтацію.

Тренувальна вправа 2. Розробка стратегії впровадження

Ситуація: "Завод-Гігант" – велике промислове підприємство зі столітньою історією, стабільною ієрархічною структурою та консервативною управлінською культурою. Існуюча система обліку є застарілою, а персонал звик працювати за давно встановленими правилами і чинить опір будь-яким змінам. Нове керівництво хоче впровадити сучасну систему контролінгу.

Завдання:

- 1) Оберіть один із трьох варіантів впровадження контролінгу (комплексний, еволюційний або через пілотний проєкт), який, на вашу думку, буде оптимальним для "Заводу-Гіганта".
- 2) Поясніть, чому саме цей варіант є найкращим, враховуючи високий ризик опору персоналу та складність бізнес-процесів.
- 3) Коротко опишіть 2-3 перші кроки, які необхідно зробити в межах обраного вами варіанту.

Очікуваний результат: Здобувач демонструє здатність обирати стратегію впровадження з урахуванням організаційних ризиків. Правильна відповідь має

включати:

1) Відмову від комплексного («революційного») підходу через високий ризик опору персоналу та ймовірність помилок.

2) Вибір на користь впровадження через пілотний проєкт як компромісного варіанту.

3) Обґрунтування вибору тим, що пілотний проєкт дозволяє випробувати систему з обмеженими ризиками, створити «історію успіху» для подолання опору та підготувати внутрішніх фахівців.

4) Коректно визначені перші кроки: 1) Формування робочої групи; 2) Вибір типового цеху або підрозділу для реалізації пілотного проєкту; 3) Проведення діагностики та розробка концепції для цього підрозділу.

Тренувальна вправа 3. Формування профілю компетенцій

Ситуація: Велика національна мережа супермаркетів "Продукти-24/7" відкриває вакансію "Керівник служби контролінгу". Цей бізнес характеризується низькою націнкою, величезним асортиментом та складною логістикою.

Завдання: Сформулюйте профіль компетенцій для кандидата на цю посаду. Опишіть:

1) Три ключові професійні вимоги (Hard Skills), обґрунтовуючи їхню важливість для ритейлу.

2) Три ключові особистісні вимоги (Soft Skills), пояснюючи, чому вони є критичними для цієї посади в компанії.

Очікуваний результат: Здобувач демонструє розуміння специфічних вимог до посади контролера залежно від галузі. Компетентна відповідь має містити:

1) Професійні навички: знання методів калькулювання та аналізу прибутковості в розрізі товарних категорій (SKU); навички управління проєктами для вдосконалення системи звітності; глибоке розуміння бізнес-процесів логістики та управління запасами.

2) Особистісні навички: стратегічне мислення для оптимізації асортиментної матриці та мережі магазинів; високі комунікативні навички та вміння переконувати для взаємодії з директорами магазинів та категорійними менеджерами; управління конфліктами для вирішення суперечок щодо бюджетів та розподілу ресурсів.

Тренувальна вправа 4. Аналіз управлінської проблеми

Ситуація: У виробничій компанії "Меблі-Стиль" за результатами кварталу виникла проблема: план з обсягу продажів виконано на 105%, але прибуток виявився на 15% нижчим за запланований. Генеральний директор звертається до служби контролінгу із завданням з'ясувати причини.

Завдання: Опишіть, які конкретні дії та завдання в межах своїх функцій (сервісної, аналітичної, координаційної) виконає служба контролінгу, щоб діагностувати проблему та надати керівництву обґрунтовані висновки.

Очікуваний результат: Здобувач демонструє комплексне розуміння функцій служби контролінгу на практичному прикладі. Детальна відповідь повинна описати такий алгоритм дій:

1) В межах аналітичної функції: проведення поглибленого аналізу «план-факт» структури прибутку; аналіз факторів, що вплинули на відхилення: собівартість (зростання цін на матеріали?), асортимент (продаж більш

низькомаржинальних товарів?), ціни продажу, операційні витрати (маркетинг, логістика).

2) В межах сервісної функції: підготовка аналітичних звітів та візуалізація даних (графіки, діаграми) для наочного представлення причин відхилення керівництву.

3) В межах координаційної функції: організація взаємодії та збір інформації з суміжними підрозділами: відділом продажів (щодо структури продажів), виробництвом (щодо собівартості) та відділом закупівель (щодо цін на сировину) для отримання повної картини.

Ситуаційна вправа 5 «Архітектура служби контролінгу» щодо визначення та обґрунтування структури служби контролінгу на підприємствах з різною галузевою специфікою.

Мета вправи:

- Навчитись аналізувати особливості діяльності підприємства (галузь, розмір, організаційна складність, стратегічні пріоритети).
- Розвинути навички обґрунтування вибору оптимальної організаційної структури служби контролінгу (централізованої, децентралізованої або змішаної).
- Сформувати розуміння того, як специфіка підприємства впливає на функціональні завдання та можливі ризики в роботі контролерів.

Теоретична довідка.

Централізована структура, коли існує єдиний відділ контролінгу, який підпорядковується безпосередньо вищому керівництву (наприклад, генеральному або фінансовому директору). Цей відділ обслуговує все підприємство, збираючи та аналізуючи інформацію з усіх підрозділів. Така модель забезпечує високий ступінь стандартизації та контролю.

Децентралізована структура, коли крім невеликого центрального відділу контролінгу (який відповідає за зведену звітність та методологію), існують посади контролерів в окремих великих підрозділах, філіях або бізнес-напрямах. Ці контролери мають подвійне підпорядкування: функціональне (головному контролеру) та адміністративне (керівнику свого підрозділу). Модель забезпечує гнучкість та глибоке розуміння специфіки кожного напрямку.

Опис підприємств.

Здобувачу, як консультанту, необхідно запропонувати оптимальну структуру служби контролінгу для двох абсолютно різних компаній.

Компанія А: ПрАТ «БудСтандарт»

- **Галузь:** виробництво будівельних матеріалів (цегла, газобетонні блоки).
- **Структура:** одна велика виробнича площадка, розташована в одному місті. Чітка лінійно-функціональна структура управління: виробничий відділ, відділ збуту, відділ логістики, фінансовий відділ.
- **Продукти:** стандартна, відносно вузька номенклатура продукції. Процес виробництва є масовим та добре налагодженим.
- **Ринки:** переважно регіональний ринок. Конкуренція висока, ключовим фактором успіху є низька собівартість продукції.
- **Стратегічна мета на найближчі роки:** максимальна оптимізація

виробничих витрат, підвищення ефективності використання обладнання, контроль за витратами сировини та енергоносіїв.

- **Проблема:** керівництво не має чіткої картини реальної собівартості кожної партії продукції та не може оперативно реагувати на відхилення у виробничому процесі.

Компанія Б: Холдинг «Імперія Смаку»

- **Галузь:** багатопрофільний бізнес у сфері FMCG та ритейлу.
- **Структура:** холдингова компанія, що об'єднує три самостійні бізнес-напрямки:
 - ✓ Мережа супермаркетів "Продукти 24/7" (50 магазинів у 15 містах України).
 - ✓ М'ясопереробний завод "Галицькі ковбаси" (постачає продукцію як у власну мережу, так і іншим ритейлерам).
 - ✓ Мережа кав'ярень-пекарень "Твоя Кава" (25 закладів у 5 найбільших містах).
- **Особливості:** кожен бізнес-напрямок має власну логіку роботи, своїх клієнтів, постачальників та ключові показники ефективності (KPI). Управління кожним напрямком здійснює окремий директор.
- **Стратегічна мета:** забезпечення прибутковості кожного бізнес-напрямку, прийняття рішень щодо інвестування в розширення одних напрямків та можливого продажу інших.
- **Проблема:** вище керівництво холдингу не може порівняти ефективність роботи різних напрямків, оскільки вони використовують різні методики обліку та звітності. Важко зрозуміти, який бізнес генерує реальний прибуток, а який є "чорною дірою" для інвестицій.

Завдання до вправи

1) *Вибір та обґрунтування структури.* Для кожної компанії («БудСтандарт» та «Імперія Смаку») окремо: а) Виберіть, яка структура служби контролінгу (централізована чи децентралізована) є найбільш доцільною. б) Обґрунтуйте свій вибір, навівши щонайменше 3 аргументи, що базуються на описі компанії. Спирайтеся на такі фактори, як галузева специфіка, територіальна розгалуженість, складність бізнес-процесів та стратегічні цілі.

2) *Визначення функцій контролерів.* Опишіть, якими будуть 3-4 ключові функціональні завдання служби контролінгу для кожної з компаній у межах обраної вами структури.

- Для «БудСтандарт»: на чому буде сфокусована робота єдиного відділу контролінгу?
- Для «Імперії Смаку»: чим будуть займатися контролери в центральному офісі холдингу, а чим – контролери, закріплені за окремими бізнес-напрямами (наприклад, за мережею супермаркетів)?

3) *Аналіз ризиків.* Який, на вашу думку, є найбільший організаційний ризик при впровадженні запропонованої вами структури в кожній з компаній?

- Ризик для «БудСтандарт».
- Ризик для «Імперії Смаку» (підказка: подумайте про проблему подвійного підпорядкування). Поясніть, чому цей ризик виникає та як його можна було б мінімізувати.

Результати виконання ситуаційної вправи.

За підсумками виконання ситуаційної вправи «Архітектура служби контролінгу», студент повинен продемонструвати здатність не просто відтворити теоретичні знання, а й застосовувати їх для аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Очікувані результати можна згрупувати за кожною компанією:

Для Компанії А (ПрАТ «БудСтандарт»)

1) Вибір та обґрунтування структури:

Правильний вибір: здобувачі мають віддати перевагу централізованій структурі служби контролінгу. Аргументація повинна базуватися на таких характеристиках компанії:

- ✓ *Географічна концентрація.* Один виробничий майданчик, що не потребує присутності контролерів у віддалених філіях.
- ✓ *Операційна однорідність.* Стандартна продукція та лінійні, чітко визначені бізнес-процеси, якими легко керувати з єдиного центру.
- ✓ *Стратегічна мета.* Фокус на тотальному контролі та оптимізації собівартості, що ефективніше реалізується через єдину методологію та жорсткий централізований моніторинг.
- ✓ *Посилання на теорію.* Студент має згадати принцип адекватності, стверджуючи, що проста структура підприємства вимагає простої та централізованої системи контролінгу.

2) Визначення функціональних завдань. Здобувачі мають визначити завдання, сфокусовані на виробництві та загальній ефективності:

- ✓ *Управління витратами.* Детальне калькулювання та аналіз собівартості продукції, контроль за використанням сировини та енергоресурсів.
- ✓ *Бюджетування.* Розробка єдиного бюджету підприємства (виробництва, продажів, адміністративних витрат).
- ✓ *Аналіз «план-факт».* Постійний моніторинг відхилень виробничих та фінансових показників від запланованих та аналіз їх причин.
- ✓ *Звітність для керівництва:* Підготовка регулярних звітів про ефективність діяльності для прийняття операційних рішень.

3) Аналіз ризиків. Очікується, що студент ідентифікує ключовий ризик централізованої моделі – «відрив від реальності». Тобто, ризик того, що контролери, перебуваючи в офісі, втратять зв'язок з операційною діяльністю в цехах, будуть отримувати інформацію із запізненням і не розумітимуть практичних причин відхилень.

Для Компанії Б (Холдинг «Імперія Смаку»)

1) Вибір та обґрунтування структури.

Правильний вибір. Здобувачі мають надати перевагу децентралізованій структурі контролінгу. Аргументація має включати:

- ✓ *Диверсифікація бізнесу.* Три абсолютно різні за логікою бізнес-напрямки (рітейл, виробництво, HoReCa) вимагають глибокої галузевої експертизи, якої не може мати один універсальний відділ.
- ✓ *Територіальна розгалуженість.* Велика кількість географічно розподілених об'єктів (магазини, кав'ярні) робить централізований контроль неефективним.

- ✓ *Ступінь автономності.* Кожен напрямок має свого директора, якому потрібна власна оперативна інформаційно-аналітична підтримка для прийняття рішень.
- ✓ *Стратегічна мета.* Необхідність об'єктивної оцінки та порівняння ефективності різних бізнес-одиниць, що можливо лише за наявності контролерів «на місцях».

2) Визначення функціональних завдань. Здобувачі має чітко розмежувати завдання для центрального апарату та для контролерів на місцях:

- Завдання центрального контролінгу (холдингу):
 - ✓ Розробка методології. Створення єдиних стандартів обліку, звітності та ключових показників (KPIs) для всіх бізнес-напрямків.
 - ✓ Консолідація. Зведення фінансової та управлінської звітності від усіх підрозділів для вищого керівництва.
 - ✓ Стратегічний аналіз. Аналіз портфеля бізнесів, оцінка інвестиційних проєктів, підготовка рекомендацій щодо розвитку чи продажу напрямків.
- Завдання децентралізованого контролера (напр., у мережі супермаркетів):
 - ✓ Оперативний аналіз. Аналіз прибутковості окремих магазинів, товарних категорій, маркетингових акцій.
 - ✓ Бюджетування свого напрямку. Розробка та контроль виконання операційних бюджетів мережі.
 - ✓ Підтримка місцевого керівника. Надання директору мережі супермаркетів інформації для прийняття рішень щодо асортименту, ціноутворення, відкриття нових точок.

3) Аналіз ризиків. Ключовий ризик, який має визначити студент, – це конфлікт лояльності (проблема подвійного підпорядкування). Контролер на місці може бути більш лояльним до свого адміністративного керівника (директора напрямку), ніж до функціонального (головного контролера холдингу), що може призвести до приховування проблем або маніпуляції звітністю для «захисту» свого підрозділу.

Дискусійні питання:

1) Наскільки виправданим є підпорядкування служби контролінгу генеральному директору (СЕО), а не фінансовому (СФО), з огляду на ризик виникнення конфліктів та дублювання функцій із фінансовим департаментом? → *Чи не є незалежний контролер, що виступає "економічною совістю" першого керівника, ідеалізованою моделлю, яка на практиці призводить до бюрократичних війн, а не до ефективної координації?*

2) Чи є модель подвійного підпорядкування децентралізованих контролерів (лінійне — керівнику бізнес-одиниці, функціональне — голові служби контролінгу) стійкою в довгостроковій перспективі? → *Чи не призводить такий "конфлікт лояльності" до того, що контролер на місці з часом неминуче стає "адвокатом" свого підрозділу, захищаючи його інтереси перед центром, і тим самим втрачає свою об'єктивність?*

3) Чи реалістично очікувати від однієї людини (керівника служби контролінгу) поєднання компетенцій скрупульозного аналітика, системного стратега, переконливого комунікатора та дипломата, як це описано в "ідеальній" моделі? → *Чи не є пошук такого "універсального солдата" утопією, і чи не ефективніше*

будувати службу контролінгу як команду, де різні фахівці доповнюють один одного, навіть якщо це дорожче?

4) Як на практиці можна достовірно оцінити економічну доцільність впровадження системи контролінгу, адже її ключовий ефект — підвищення якості управлінських рішень — важко виміряти у грошовому еквіваленті до початку проекту? → Чи не є вимога попереднього розрахунку ROI (повернення інвестицій) для такого проекту формальністю, і чи не має керівництво приймати рішення про його впровадження на основі стратегічної віри в його необхідність, а не точних розрахунків?

5) Який підхід до впровадження контролінгу — комплексний ("революційний") чи еволюційний (поелементний) — є більш виправданим в умовах сучасного бізнесу, що вимагає одночасно і швидкості, і гнучкості? → Чи не ризикує компанія, що обирає довгий еволюційний шлях, постійно "наздоганяти" ринок, впроваджуючи інструменти, які стають застарілими ще до завершення проекту?

Теми наукових доповідей:

1) Порівняльний аналіз моделей організаційної інтеграції служби контролінгу: підпорядкування фінансовому та генеральному директору.

2) Централізована та децентралізована моделі організації служби контролінгу: переваги, недоліки та вирішення проблеми подвійного підпорядкування.

3) Еволюція ролі контролера в сучасній системі управління: від обліковця до стратегічного бізнес-партнера.

4) Вибір оптимальної стратегії впровадження системи контролінгу на підприємстві: аналіз революційного, еволюційного та пілотного підходів.

5) Проектування ефективної системи управлінської звітності як ключового елемента інформаційного забезпечення контролінгу.

Список рекомендованих джерел літератури

1. Бондаренко О. С. Проблеми та перспективи організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 18. С. 135–140.
2. Голов С. Ф. Роль та функції контролінгу в системі управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2005. № 8. С. 39–46.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік і контролінг: концепція майбутнього. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2016. № 1. С. 138–145.
4. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
5. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 552 с.
6. Задорожна Н. В. Проблеми та перспективи впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 69–72.
7. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник / 2-ге вид., доопр. та допов. Київ: КНТЕУ, 2010. 647с.

8. Орлова В. К., Колос І. В. Професіограма контролера як основа його підготовки. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 175–183.
9. Петрук О. М. Контролінг як система менеджменту: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2011. 488 с.
10. Пилипенко Л. М., Мамус О. В. Управлінська звітність як інформаційна основа системи контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7, ч. 2. С. 136–139.
11. Пушкар М. С., Гадуп'як І. С. Організація служби контролінгу на підприємстві. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. № 4. С. 110–116.
12. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
13. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 384 с.
14. Сльозко Т. М. До питання про концептуальну основу обліку і звітності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 244-251.
15. Сльозко Т. М. Функції, завдання та організаційна структура служби контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2014. № 1 (63). С. 219–224.
16. Терещенко О. О. Організація служби контролінгу на підприємстві. *Фінанси України*. 2004. № 6. С. 132–137.
17. Ткаченко А. М. Організація системи контролінгу на підприємстві. *Економіка та держава*. 2008. № 11. С. 37–40.
18. Фролова Л. В., Єрмакова О. А. Формування системи контролінгу на підприємстві. *Торгівля і ринок України*. 2009. Вип. 28. С. 142–148.
19. Шушлякова Н. В. Еволюція ролі контролера на підприємстві: від обліковця до бізнес-партнера. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 15. С. 77–81.
20. Яремко І. Й., Вовк О. М. Контролінг: теорія та практика : навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2018. 360 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

Тема. Управління ресурсами та витратами підприємства у системі контролінгу

Мета практичного заняття: перевірка, закріплення та поглиблення теоретичних знань у сфері управління ресурсами, затратами і витратами підприємства, а також формування практичних навичок їх класифікації, аналізу поведінки та вибору оптимальних методів управління для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Тип заняття. Інтерактивне комбіноване заняття.

Завдання практичного заняття:

- ✓ Перевірка засвоєння ключових теоретичних положень щодо сутності системи управління ресурсами та витратами у системі контролінгу за допомогою контрольних питань та тестових завдань.
- ✓ Закріплення основних понять та категорій («постійні та змінні витрати», «прямі та непрямі витрати», «об'єкт калькулювання», «собівартість») шляхом їх ідентифікації у практичних ситуаціях.
- ✓ Детальний розгляд класифікації витрат за різними критеріями з метою їх подальшого аналізу, планування та контролю для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
- ✓ Встановлення поведінки витрат залежно від зміни ділової активності та умов застосування різних методів управління витратами.
- ✓ Дослідження та порівняння переваг і недоліків різних операційних та стратегічних методів управління витратами для визначення доцільності їх застосування відповідно до конкурентної стратегії та стадії життєвого циклу підприємства.
- ✓ Опрацювання навичок через розв'язання практичних завдань та кейсів, що моделюють прийняття операційних управлінських рішень на основі аналізу поведінки та структури витрат.

Результат практичного заняття:

- ✓ Набуття компетентностей та закріплення набутих спеціальних навичок і вмінь, які дозволяють сформулювати цілісне, системне бачення процесу управління ресурсами, затратами та витратами як ключовими об'єктами контролінгу на підприємстві, що дозволить на основі аналізу класифікації та поведінки витрат приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення фінансового результату діяльності підприємства.
- ✓ Формування та розвинення професійного мислення та комунікативних навичок здобувачів.
- ✓ Розширення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок у межах заявленої тематики.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттю «ресурси підприємства» та назвіть їх основні класифікаційні групи.
2. У чому полягає фундаментальна різниця між поняттями «затрати» та «витрати» для цілей контролінгу?
3. Охарактеризуйте ресурсний, фінансовий та обліковий підходи до визначення сутності поняття «затрати».
4. Поясніть, чому центральним об'єктом оперативного контролінгу є саме затрати, а не витрати.
5. У чому полягає відмінність між класифікацією витрат за економічними елементами та за статтями калькуляції? Яку управлінську інформацію дає кожна з них?
6. Дайте визначення прямим та непрямим витратам. Чому існує потреба в розподілі непрямих витрат?
7. Яка класифікація витрат є ключовою для аналізу беззбитковості та складання гнучких бюджетів? Охарактеризуйте її.
8. Дайте визначення релевантним та нерелевантним витратам. Наведіть приклад безповоротних витрат (sunk costs).
9. Що таке можливі (альтернативні) витрати та чому їх важливо враховувати при прийнятті управлінських рішень?
10. Охарактеризуйте поведінку змінних та постійних витрат (як загальної суми, так і в розрахунку на одиницю продукції) при зміні обсягу діяльності.
11. Що таке «релевантний діапазон» і яке значення він має для аналізу поведінки витрат?
12. Напишіть загальне рівняння функції витрат та поясніть значення кожного її елемента.
13. Порівняйте цілі та функції управління ресурсами з цілями та функціями управління витратами.
14. У чому полягає ключова відмінність між методами калькулювання «абзорпшн-костинг» (метод повних витрат) та «директ-костинг» (метод змінних витрат)?
15. Яка головна ідея лежить в основі методу ABC (функціонально-вартісного аналізу) і в яких випадках його застосування є найбільш доцільним?
16. Опишіть логіку методу «таргет-костинг». Поясніть, чому цей метод вважається ринково-орієнтованим.
17. У чому сутність та призначення LCC-аналізу (аналізу витрат життєвого циклу)?
18. Що таке «кост-кілінг»? У яких ситуаціях застосовується цей підхід і які його головні ризики?
19. Як конкурентна стратегія підприємства (лідерство за витратами чи диференціація) впливає на вибір пріоритетних методів управління витратами?
20. Які організаційно-технічні фактори (тип виробництва, якість інформаційної системи) необхідно враховувати при виборі методів управління витратами?

Тестове завдання для перевірки знань здобувачів

1. Який об'єкт є центральним для оперативного контролінгу, оскільки саме на нього можна впливати для управління майбутнім фінансовим результатом?
 - А) Ресурси
 - Б) Витрати
 - В) Затрати
 - Г) Доходи

2. В який момент затрати на сировину, використану у виробництві, перетворюються на витрати?
 - А) В момент закупівлі сировини
 - Б) В момент передачі сировини у виробництво
 - В) В момент реалізації готової продукції, виготовленої з цієї сировини
 - Г) В момент оприбуткування готової продукції на склад

3. Яка класифікаційна ознака групує витрати за принципом «Що саме витрачено?», незалежно від їх цільового призначення?
 - А) За статтями калькуляції
 - Б) За економічними елементами
 - В) За способом віднесення на собівартість
 - Г) Залежно від обсягу виробництва

4. Витрати, які можна прямо та безпосередньо віднести на конкретний об'єкт (продукт, замовлення), називаються:
 - А) Накладними
 - Б) Непрямими
 - В) Прямими
 - Г) Змішаними

5. Втрачена вигода, коли вибір одного напрямку дії вимагає відмовитися від іншого, альтернативного рішення, – це:
 - А) Безповоротні витрати
 - Б) Релевантні витрати
 - В) Можливі (альтернативні) витрати
 - Г) Дійсні (явні) витрати

6. Як поводить себе загальна сума змінних витрат при зростанні обсягу виробництва в межах релевантного діапазону?
 - А) Залишається незмінною
 - Б) Зростає прямо пропорційно
 - В) Зменшується
 - Г) Зростає швидше, ніж обсяг виробництва

7. Як поведуть себе постійні витрати в розрахунку на одиницю продукції при зростанні обсягу діяльності?
 - А) Залишаються незмінними
 - Б) Зростають

- В) Зменшуються
- Г) Спочатку зменшуються, потім зростають

8. У рівнянні функції витрат $y = a + bx$, параметр «а» відображає:

- А) Загальну суму витрат
- Б) Загальну суму постійних витрат
- В) Суму змінних витрат на одиницю продукції
- Г) Обсяг діяльності

9. Який метод калькулювання собівартості є обов'язковим для складання зовнішньої фінансової звітності?

- А) Директ-костинг
- Б) Абсорпшн-костинг
- В) Стандарт-кост
- Г) Метод ABC

10. Який метод калькулювання є ключовим інструментом для прийняття короткострокових управлінських рішень (наприклад, про ціну на додаткове замовлення), оскільки дозволяє розрахувати маржинальний прибуток?

- А) Абсорпшн-костинг
- Б) LCC-аналіз
- В) Директ-костинг
- Г) Метод ABC

11. Сутність цього методу полягає у тому, що цільова собівартість визначається шляхом віднімання бажаного прибутку від прогнозованої ринкової ціни. Що це за метод?

- А) Кайзен-костинг
- Б) Аналіз ланцюга цінностей
- В) Таргет-костинг
- Г) LCC-аналіз

12. Японська філософія, що передбачає постійне, щоденне, покрокове зниження витрат на етапі серійного виробництва продукції, – це:

- А) Таргет-костинг
- Б) Кайзен-костинг
- В) Бенчмаркінг
- Г) Кост-кілінг

13. Радикальний, короткостроковий підхід до жорсткого скорочення всіх можливих витрат, що застосовується в умовах глибокої кризи для виживання підприємства, називається:

- А) Бенчмаркінг
- Б) Кайзен-костинг
- В) Кост-кілінг
- Г) Таргет-костинг

14. Для підприємства, що дотримується стратегії лідерства за витратами, ключовим методом управління є:

- А) Таргет-костинг
- Б) LCC-аналіз
- В) Стандарт-кост
- Г) Метод ABC

15. Який метод управління витратами є найбільш доцільним для підприємств зі складною структурою та високою часткою непрямих витрат (наприклад, у сфері послуг)?

- А) Стандарт-кост
- Б) Директ-костинг
- В) Метод ABC
- Г) CVP-аналіз

Тренувальні та ситуаційні вправи

Тренувальна вправа 1 «Управлінська відповідність: хто за що відповідає?».

Форма: логіко-аналітичне завдання.

Мета: сформуванати практичне розуміння того, які функції управління витратами найбільш тісно пов'язані з конкретними видами витрат та як це знання впливає на ефективність контролінгу.

Завдання: у таблиці нижче наведено функції управління витратами та види витрат. Ваше завдання – встановити відповідність між кожною функцією та відповідним видом витрат, пояснюючи логіку відповідності.

№	Функція управління витратами	Відповідний вид витрат	Коротке пояснення
1	Планування та бюджетування витрат	А) Змінні витрати	
2	Аналіз відхилень фактичних витрат від планових	Б) Дискреційні витрати	
3	Мотивація менеджерів за виконання показників витрат	В) Контрольовані витрати	
4	Регулювання витрат у разі нестабільності попиту	Г) Постійні витрати	
5	Вибір бази розподілу непрямих витрат	Д) Непрямі витрати	
6	Прийняття рішень про асортимент продукції	Е) Релевантні витрати	
7	Формування цінової політики	Є) Змінні витрати / маржинальні витрати	
8	Контроль використання матеріалів у виробничих підрозділах	Ж) Прямі матеріальні витрати	

Інструкція:

1. Встановіть відповідність (наприклад: 1 – А, 2 – Б тощо).
2. Для кожної пари дайте коротке пояснення: чому саме ця функція пов'язана з цим видом витрат?
3. Оберіть дві функції, які є найбільш критичними для контролінгу на ваш погляд, і обґрунтуйте свій вибір.

Очікувані результати:

- Усвідомлення того, що ефективність управління витратами залежить від здатності правильно класифікувати витрати.
- Формування інтегрованого бачення функцій контролінгу у розрізі практичних ситуацій.
- Розвиток навичок зв'язного аналітичного мислення.

Тренувальна вправа 2 «Який метод – для яких витрат?»

Форма: практико-аналітичне завдання

Мета: навчити здобувачів розрізняти, які методи управління витратами найбільш доцільно застосовувати для аналізу, контролю чи оптимізації конкретних видів витрат.

Завдання:

1. Необхідно ознайомитися зі списком методів управління витратами.
2. У таблиці нижче необхідно встановити відповідність між кожним методом та видами витрат, з якими він працює найефективніше.
3. Для кожної пари необхідно надати коротке обґрунтування: чому саме цей метод придатний для зазначеного типу витрат?

№	Метод управління витратами	Найбільш доцільний вид витрат	Коротке обґрунтування
1	Direct-costing (директ-костинг)	А. Змінні витрати	
2	Absorption-costing (абсорпшн-костинг)	Б. Повна собівартість (прямі + непрямі витрати)	
3	Standard-costing (стандарт-костинг)	В. Контрольовані витрати	
4	Activity-based costing (функціонально-вартісний аналіз)	Г. Непрямі витрати	
5	Target-costing (цільове калькулювання)	Д. Витрати життєвого циклу	
6	Kaizen-costing (кайзен-костинг)	Е. Всі види виробничих витрат (із фокусом на поступове зниження)	
7	LCC-аналіз (аналіз життєвого циклу)	Є. Сукупні витрати за весь період існування продукту	
8	Cost-killing (вбивство витрат)	Ж. Дискреційні витрати	
9	СVP-аналіз (аналіз «витрати-обсяг-прибуток»)	З. Постійні та змінні витрати	
10	Benchmarking (бенчмаркінг витрат)	И. Всі категорії витрат для зовнішнього порівняння	

Інструкція:

1. Встановіть пари (наприклад: 1 – А, 2 – Б тощо).
2. Для кожної пари напишіть обґрунтування (1-2 речення).
3. Визначте один метод, який є найбільш універсальним, та один – вузькоспеціалізованим, поясніть чому.

Очікувані результати:

- Розуміння цільового призначення методів управління витратами.
- Формування навички добору методів під конкретну структуру витрат.
- Посилення здатності приймати управлінські рішення на основі типології витрат.

Ситуаційна вправа 3. «Обери підхід та дій».

Форма: ситуаційне завдання з аналітичними запитаннями

Мета: закріпити вміння класифікувати витрати, визначати їхню поведінку, обирати доцільні методи управління витратами залежно від умов.

Ситуація. Підприємство «Агротех-Люкс» займається виробництвом сільськогосподарської техніки. Продукція виробляється серійно, основні ресурси — метали, комплектуючі, електроенергія, праця з погодинною оплатою.

У зв'язку з підвищенням конкуренції на ринку, керівництво ініціює перегляд витрат, щоб покращити прибутковість і визначити ефективні шляхи контролю за витратами. До цього залучено службу контролінгу.

Завдання:

1) *Класифікуйте наступні витрати підприємства за двома класифікаційними ознаками:*

а) витрати на електроенергію (залежно від обсягу діяльності та способом віднесення на собівартість);

б) заробітна плата ремонтної бригади;

в) витрати на оренду офісного приміщення;

г) закупівля металу.

2) *Визначте поведінку кожного з перелічених вище видів витрат залежно від змін обсягів виробництва. Поясніть, до якого типу вони належать: змінні, постійні, змішані (пропорційні/прогресивні/дегресивні).*

3) *На основі наведеної ситуації:*

а) Оберіть **три методи управління витратами**, які будуть найдоцільнішими для цього підприємства на поточному етапі його діяльності.

б) Обґрунтуйте вибір кожного методу відповідно до: типу виробництва; стратегічної мети (утримання конкурентної позиції); доступності інформаційної системи.

4) *Наведіть приклади антикризових дій, які можна застосувати у разі різкого падіння попиту на продукцію «Агротех-Люкс». Які методи управління витратами будуть доцільні в такій ситуації?*

Очікувані результати:

- Розуміння практичного застосування класифікацій витрат.
- Уміння розпізнавати поведінку витрат.
- Здатність обґрунтовано обирати методи управління витратами залежно від ситуації.
- Оцінка ситуаційного впливу на витрати підприємства.

Ситуаційна вправа 4. «Класифікація витрат IT-відділу».

Форма: ситуаційна вправа з класифікації витрат та побудови функції витрат методом аналізу рахунків.

Мета: розвинути навички експертного аналізу та класифікації витрат підприємства на постійні, змінні та змішані на основі їх економічної сутності, як це передбачено *методом аналізу рахунків*. Метою є формування вміння обґрунтовувати свої рішення та будувати функцію витрат, спираючись на професійне судження.

Ситуація. ІТ-компанія «DevFuture», яка розробляє програмне забезпечення на замовлення. Керівництво планує впровадити систему гнучкого бюджетування для відділу розробки і для цього необхідно зрозуміти поведінку його витрат. Вам надано витяг з бухгалтерських рахунків щодо витрат цього відділу за минулий місяць, а також визначено ключовий *чинник витрат* – *кількість відпрацьованих людино-годин*.

За минулий місяць було відпрацьовано 4 000 людино-годин.

Перелік витрат відділу розробки за місяць:

- ✓ Заробітна плата програмістів (погодинна оплата) – 800000 грн.
- ✓ Заробітна плата керівника відділу та тім-лідів (фіксовані оклади) – 250000 грн.
- ✓ Оренда офісних приміщень – 180000 грн.
- ✓ Амортизація комп'ютерної техніки (прямолінійний метод) – 70000 грн.
- ✓ Вартість ліцензій на ПЗ (фіксована щомісячна плата за робоче місце) – 120000 грн.
- ✓ Витрати на електроенергію та комунальні послуги – 50000 грн. (*витрати частково залежать від інтенсивності роботи обладнання, а частково є фіксованими (освітлення, опалення)*).
- ✓ Бонуси за успішне закриття проєктів (виплачуються залежно від обсягу та складності виконаних робіт) – 130000 грн.

Завдання. Використовуючи метод аналізу рахунків, виконайте наступні кроки:

- 1) Проаналізуйте кожну статтю витрат і класифікуйте її як постійну, змінну або змішану відносно драйвера «людино-години».
- 2) Для кожної статті надайте коротке обґрунтування вашого вибору.
- 3) Розділіть змішані витрати на постійну та змінну частини, спираючись на власне експертне припущення.
- 4) Обчисліть загальну суму постійних витрат (a) та ставку змінних витрат на одну людино-годину (b).
- 5) Побудуйте функцію витрат відділу розробки у вигляді $y = a + bx$.

Інструкція до виконання

1) Створіть таблицю для аналізу за зразком:

Стаття витрат	Сума, грн	Класифікація (Постійні/Змінні/Змішані)	Обґрунтування
...

2) Послідовно заповніть таблицю для всіх статей витрат. Обґрунтування має пояснювати, чому ви вважаєте, що загальна сума витрат (не)залежить від кількості відпрацьованих годин.

3) Для статті «Витрати на електроенергію...», яка є змішаною, зробіть припущення щодо її структури. Наприклад: «*Припустимо, 60% цих витрат є постійними (опалення, освітлення), а 40% — змінними (робота потужних комп'ютерів)*».

4) Підсумуйте всі постійні витрати (включаючи постійну частину змішаних) для отримання загальної суми постійних витрат (а).

5) Підсумуйте всі змінні витрати (включаючи змінну частину змішаних) і розділіть отриману суму на загальну кількість відпрацьованих годин (4 000), щоб знайти ставку змінних витрат на одну годину (b).

б) Запишіть фінальне рівняння функції витрат.

Очікувані результати. Після виконання вправи здобувач повинен:

- ✓ Продемонструвати здатність аналізувати економічну природу витрат та класифікувати їх поведінку.
- ✓ Навчитись застосовувати метод аналізу рахунків, розуміючи його суб'єктивність та роль експертного судження.
- ✓ Вміти обґрунтовувати свої аналітичні рішення.
- ✓ Отримати навички побудови функції витрат, яка є основою для подальшого планування, бюджетування та контролю діяльності підрозділу.

Ситуаційна вправа 5. «Прогнозування витрат».

Форма: ситуаційна вправа з аналізу змішаних витрат та прогнозування на основі методу вищої-нижчої точки.

Мета: набуття практичних навичок із застосування *методу вищої-нижчої точки* для розділення змішаних витрат на постійну та змінну складові. Метою є формування вміння визначати функцію витрат та використовувати її для прогнозування майбутніх витрат при різних рівнях ділової активності.

Ситуація. Керівник відділу доставки логістичної компанії «City Logistics» звернувся до фінансового аналітика із проханням допомогти у плануванні бюджету на наступний місяць. Найбільш значною та непередбачуваною статтею є витрати на експлуатацію автопарку (пальне, технічне обслуговування, амортизація, страхування). Ці витрати є змішаними, оскільки частково залежать від інтенсивності роботи.

Ключовим чинником витрат у відділі є кількість виконаних доставок. Вам надано статистику за останні 6 місяців:

Місяць	Кількість виконаних доставок (шт.), x	Загальні витрати на експлуатацію автопарку (грн), y
Січень	5 000	75 000
Лютий	4 500	70 000
Березень	6 000	82 000
Квітень	7 500	95 000
Травень	8 000	100 000
Червень	6 500	88 000

Завдання

1) Використовуючи **метод вищої-нижчої точки**, визначте функцію витрат на експлуатацію автопарку.

2) На основі отриманої функції, спрогнозуйте загальну суму витрат на липень, якщо компанія планує виконати **7 000 доставок**.

3) Дайте відповідь на аналітичне питання: у чому полягає головна загроза точності прогнозу, зробленого за цим методом?

Інструкція до виконання.

1) Визначте крайні точки. З наданих даних виберіть місяці з найвищим та найнижчим рівнем ділової активності (кількістю доставок) та відповідні їм суми витрат.

2) Розрахуйте ставку змінних витрат (b). Використайте математичну формулу методу для розрахунку змінних витрат на одну доставку:

$$b = \frac{\text{Витрати при тах активності} - \text{Витрати при тiп активності}}{\text{Мах активність} - \text{Мiн активність}}$$

3) Розрахуйте загальну суму постійних витрат (a). Підставте знайдене значення b та дані будь-якої з крайніх точок (вищої або нижчої) у загальне рівняння витрат $y = a + bx$ і знайдіть a .

4) Сформулюйте функцію витрат. Запишіть отримане рівняння, підставивши в нього розраховані значення a та b .

5) Зробіть прогноз. Використайте отриману функцію для розрахунку прогнозованих витрат (y) для планового обсягу в 7 000 доставок (x).

6) Сформулюйте аналітичний висновок. Поясніть, чому цей метод може спотворити реальну картину поведінки витрат, спираючись на матеріал лекції.

Очікувані результати. Після виконання вправи здобувач повинен:

- ✓ Вміти застосовувати алгоритм методу вищої-нижчої точки для аналізу змішаних витрат.
- ✓ Навчитись будувати лінійну функцію витрат на основі історичних даних.
- ✓ Продемонструвати здатність використовувати функцію витрат для цілей бюджетування та прогнозування.
- ✓ Розуміти сильні сторони (простота, об'єктивність) та ключовий недолік (ризик нетиповості крайніх точок) цього методу аналізу.

Дискусійні питання:

1) Наскільки критичним для операційних менеджерів (наприклад, начальників цехів) є глибоке розуміння різниці між поняттями "затрати" та "витрати", адже вони безпосередньо управляють споживанням ресурсів? → Чи не є це розмежування суто бухгалтерською тонкістю, що ускладнює комунікацію, і чи не достатньо для ефективного управління зосередитись лише на понятті "затрати" як об'єкті оперативного контролінгу?

2) Чи можна вважати припущення про лінійну поведінку витрат ($y = a + bx$) в межах релевантного діапазону достатньо точним для прийняття рішень у сучасному бізнесі зі складними технологічними процесами та нелінійними залежностями? → Чи не призводить надмірне спрощення моделі поведінки витрат до значних помилок у прогнозуванні, бюджетуванні та аналізі беззбитковості?

3) Чи може надмірна концентрація на методах оперативного управління витратами (наприклад, жорсткий контроль стандартів у "Стандарт-кост") зашкодити довгостроковій конкурентоспроможності підприємства? → Як знайти баланс між щоденною економією (оперативна ефективність) та інвестиціями у майбутнє, яких вимагають стратегічні методи, такі як "Таргет-костинг" чи LCC-аналіз?

4) Чи є метод "кост-кілінгу" ("вбивства витрат") виправданим інструментом антикризового управління, враховуючи його потенційно руйнівний вплив на нематеріальні активи компанії — репутацію, лояльність клієнтів та моральний дух персоналу? → *Де проходить межа, за якою короткострокове "лікування" завдає невинної шкоди довгостроковому "здоров'ю" бізнесу?*

5) Наскільки універсальним є метод цільового калькулювання ("Таргет-костинг"), який виходить з первинності ринкової ціни, для підприємств, що створюють принципово нові, інноваційні продукти, для яких ринок ще не сформовано? → *Чи не обмежує такий підхід "від ринку до виробництва" можливості для технологічних проривів, де саме унікальні характеристики продукту, а не ціна, формують майбутній попит?*

Теми наукових доповідей:

1) Теоретичне розмежування понять «затрати» та «витрати» та його практичний вплив на побудову системи оперативного контролінгу на підприємстві.

2) Гармонізація методів оперативного та стратегічного управління витратами в системі контролінгу: аналіз конфлікту та синергії підходів.

3) Порівняльний аналіз ефективності традиційних методів розподілу непрямих витрат та функціонально-вартісного аналізу (АВС-методу) у сфері послуг.

4) Вплив конкурентної стратегії підприємства (лідерство за витратами vs. диференціація) на вибір та формування портфеля методів управління витратами.

5) Адаптація інструментарію управління витратами до стадій життєвого циклу продукту: від таргет-костингу до кайзен-костингу.

Список рекомендованих джерел літератури

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
2. Атамас П. Й. Японські системи управління витратами та їх застосування в Україні. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2007. № 5. С. 41–47.
3. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. Держ. Вищ. навч.закл. «Київ нац. Екон.ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2013. 689 с.
4. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
5. Гречко О. М. Застосування методу АВС у системі контролю витрат. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. № 1 (47). С. 153–158.
6. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 552 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Когут У.І. Управління витратами на підприємствах: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 244 с.
8. Левицька О. М. Сучасні методи управління витратами на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С. 79–84.
9. Мельник О. Г., Яремко І. В. Бенчмаркінг як інструмент управління витратами в контролінгу. *Економічний простір*. 2018. № 135. С. 98–104.

10. Нападовська Л. В. Управлінський облік: підручник / 2-ге вид., доопрац. та допов. Київ: КНТЕУ, 2010. 647 с.
11. Олійник О. В., Садовська І. М. Аналіз витрат за життєвим циклом у системі контролінгу. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 512–518.
12. Орлов О. О., Кравець О. В. Управлінський облік : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 432 с.
13. Петрук О. М. Контролінг як система менеджменту: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2011. 488 с.
14. Погорелов Ю. С., Христенко Л. М., Алєйніков А. А., Макухін Г. А. Управління витратами підприємства: навчальний посібник. Луганськ: Ноулідж, 2011. 628 с.
15. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
16. Савчук О. В. Управлінський облік і аналіз: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 496 с.
17. Свірко С. В. Управлінський облік та аналіз витрат: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 380 с.
18. Ткаченко С. А. Застосування таргет-костингу в управлінні витратами промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 123–127.
19. Турило А. М., Кравчук І. С., Турило А. А. Управління витратами підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 128 с.
20. Фаріон І. Д., Писаренко Т. М. Управлінський облік : підручник. Затв. МОНУ для студ. ВНЗ. Київ: ЦУЛ, 2012. 792 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4

Тема. Калькулювання витрат підприємства та вибір контрольно-облікової системи

Мета практичного заняття: перевірка засвоєння, додаткове закріплення, розширення і поглиблення теоретичних знань у сфері калькулювання витрат через застосування методів за повними й змінними витратами, розподілу непрямих витрат для визначення собівартості та обґрунтування вибору відповідної контрольно-облікової системи на підприємстві.

Тип заняття. Інтерактивне комбіноване заняття.

Завдання практичного заняття:

- ✓ Перевірка засвоєння ключових теоретичних положень щодо сутності, мети та основних завдань калькулювання, а також класифікації методів калькулювання за різними ознаками (повнотою включення витрат, об'єктами обліку, ступенем нормованості).
- ✓ Закріплення основних понять та категорій, таких як: калькулювання собівартості, об'єкт та одиниця калькулювання, методи калькулювання за повними та змінними витратами, прямі та непрямі витрати, база розподілу та контрольно-облікова система.
- ✓ Детальний розгляд процедури розподілу непрямих витрат, зокрема, розподілу витрат допоміжних (обслуговуючих) підрозділів та загальнопромислових витрат (постійних і змінних).
- ✓ Встановлення відмінностей між методами повних та змінних витрат, зокрема, у структурі собівартості, оцінці запасів та впливі на фінансовий результат.
- ✓ Дослідження та порівняння сфер застосування позамовного та попроцесного методів калькулювання залежно від типу виробництва, а також переваг та недоліків методів обліку фактичної та нормативної собівартості для цілей контролю.
- ✓ Опрацювання навичок через розв'язання практичних задач, що передбачають розрахунок повної та виробничої собівартості продукції (послуг) з використанням різних методів калькулювання.

Результат практичного заняття:

- ✓ Набуття компетентностей та закріплення набутих спеціальних навичок і вмінь, які дозволяють сформулювати цілісне розуміння процесу калькулювання собівартості, здатність обґрунтовано обирати методи калькулювання залежно від мети управління, застосовувати процедури розподілу непрямих витрат та використовувати отриману інформацію як основу для прийняття ключових управлінських рішень, зокрема щодо ціноутворення, контролю витрат та аналізу рентабельності продукції.
- ✓ Формування та розвинення професійного мислення та комунікативних навичок здобувачів.
- ✓ Розширення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок у межах заявленої тематики.

Контрольні питання

1. Що таке калькулювання і які його основні цілі в системі контролінгу підприємства?
2. Дайте визначення поняттям «об'єкт калькулювання» та «калькуляційна одиниця». Наведіть приклад, що ілюструє їх взаємозв'язок.
3. Назвіть п'ять основних елементів, за якими групуються витрати операційної діяльності підприємства.
4. У чому полягає ключова відмінність між методом калькулювання за повними витратами (Absorption Costing) та методом за змінними витратами (Direct Costing)?
5. Поясніть, чому метод повних витрат є обов'язковим для зовнішньої фінансової звітності, тоді як метод змінних витрат використовується переважно для внутрішніх управлінських рішень.
6. Що таке маржинальний прибуток (contribution margin) і яка його роль у прийнятті рішень в рамках методу змінних витрат?
7. Для яких типів виробництв характерне застосування позамовного методу калькулювання? Опишіть його сутність.
8. Який об'єкт обліку затрат є основним у попроцесному методі калькулювання та в яких галузях промисловості він переважно використовується?
9. Який головний недолік методу калькулювання за фактичними витратами з точки зору оперативного управління та контролю?
10. Опишіть сутність методу калькулювання за нормативними витратами (Standard Costing) та поясніть важливість аналізу відхилень у цій системі.
11. Яким чином метод нормального калькулювання (Normal Costing) поєднує в собі елементи обліку за фактичними та плановими витратами?
12. Назвіть чотири основні етапи розрахунку собівартості операційної діяльності підприємства.
13. Як розраховується собівартість реалізованої продукції, враховуючи залишки готової продукції на складі на початок та кінець періоду?
14. Опишіть сутність методу прямого розподілення витрат допоміжних підрозділів. Яке основне припущення (спрощення) лежить в його основі?
15. Що таке калькулювання на основі діяльності (ABC) і чим «пул витрат» відрізняється від традиційного поняття «загальноновиробничі витрати»?
16. Що таке спільні витрати та точка розподілення у спільному виробництві?
17. Як поділяються загальноновиробничі витрати, і які з них включаються до виробничої собівартості продукції, а які — до собівартості реалізації?
18. Назвіть щонайменше три ключові функціональні вимоги до контрольно-облікової системи з точки зору завдань контролінгу.
19. Поясніть різницю між початковою вартістю придбання системи та повною вартістю володіння (Total Cost of Ownership, TCO).
20. Які стратегічні аспекти, окрім функціональних та економічних, необхідно враховувати при виборі контрольно-облікової системи?

Тестове завдання для перевірки знань здобувачів

1. Процес обчислення у грошовому виразі собівартості одиниці конкретного виду продукції, робіт або послуг називається:
А) Бюджетуванням

- Б) Аналізом відхилень
- В) Калькулюванням
- Г) Управлінським обліком

2. Результатом процесу калькулювання є документ, в якому детально розписано всі витрати, що увійшли до собівартості. Цей документ називається:

- А) Звіт про фінансові результати
- Б) Баланс підприємства
- В) Калькуляція
- Г) Бюджет витрат

3. Окремий вид продукції, робіт або послуг, собівартість яких необхідно визначити, – це:

- А) Калькуляційна одиниця
- Б) Об'єкт калькулювання
- В) Елемент витрат
- Г) Центр відповідальності

4. Який метод калькулювання передбачає включення до собівартості продукції всіх виробничих витрат, як змінних, так і постійних?

- А) Директ-костинг
- Б) Абзорпшн-костинг (метод повних витрат)
- В) Метод нормативних витрат
- Г) Попроцесний метод

5. Основне призначення методу повних витрат (абзорпшн-костинг) – це:

- А) Аналіз беззбитковості
- Б) Прийняття короткострокових рішень
- В) Складання зовнішньої фінансової звітності
- Г) Оперативний контроль за витратами

6. Ключовий показник, що розраховується при використанні методу змінних витрат (директ-костинг) і дорівнює різниці між ціною продажу та змінною собівартістю, – це:

- А) Валовий прибуток
- Б) Чистий прибуток
- В) Маржинальний прибуток
- Г) Операційний прибуток

7. Для підприємств, що виробляють один вид однорідної продукції без залишків незавершеного виробництва (наприклад, у видобувній промисловості), застосовується:

- А) Позамовний метод
- Б) Попроцесний метод
- В) Простий (однопередільний) метод
- Г) Метод ABC

8. Який метод калькулювання використовується на підприємствах, що виробляють різноманітну продукцію невеликими партіями або виконують унікальні роботи (наприклад, будівництво, поліграфія)?
- А) Позамовний метод
 - Б) Попроцесний метод
 - В) Метод змінних витрат
 - Г) Простий метод
9. Для підприємства з масовим, потоковим типом виробництва, де продукція проходить кілька послідовних стадій обробки (наприклад, хімічна промисловість), найдоцільнішим є:
- А) Позамовний метод калькулювання
 - Б) Попроцесний метод калькулювання
 - В) Простий (однопередільний) метод
 - Г) Метод нормативних витрат
10. Головний недолік методу калькулювання за фактичними витратами для цілей оперативного управління – це:
- А) Складність розрахунків
 - Б) Запізнення інформації про перевитрати
 - В) Неточність даних
 - Г) Неможливість використання для звітності
11. Яка система калькулювання базується на заздалегідь розроблених нормах витрат та аналізі відхилень фактичних показників від стандартних?
- А) Калькулювання за фактичними витратами
 - Б) Метод нормативних витрат (стандарт-кост)
 - В) Калькулювання за плановими (нормальними) витратами
 - Г) Директ-костинг
12. Система калькулювання, яка групує непрямі витрати за видами діяльності (операціями), а потім розподіляє їх між продуктами, називається:
- А) Метод прямого розподілення
 - Б) Стандарт-кост
 - В) Калькулювання на основі діяльності (АВС)
 - Г) Метод послідовного розподілення
13. Які загальновиробничі витрати завжди в повному обсязі включаються до складу собівартості готової продукції?
- А) Постійні нерозподілені
 - Б) Тільки адміністративні
 - В) Змінні
 - Г) Тільки витрати на збут
14. Собівартість готової продукції розраховується за формулою:
- А) Виробнича собівартість за період + Залишок НЗВ на початок – Залишок НЗВ на кінець
 - Б) Прямі матеріали + Пряма праця

- В) Дохід від реалізації – Витрати періоду
 Г) Собівартість реалізованої продукції + Запаси на кінець – Запаси на початок

15. Ключовий аспект при виборі контрольно-облікової системи, що означає її здатність зростати разом з компанією без повної заміни, – це:

- А) Інтеграція
 Б) Масштабованість
 В) Вартість володіння (ТСО)
 Г) Дружність до користувача

Тренувальні та ситуаційні вправи

Тренувальна вправа 1 «Термінологічний двобій».

Форма: Встановлення відповідності.

Мета: перевірити та закріпити знання ключових понять та їх визначень з теми калькулювання собівартості.

Завдання: спів ставити терміни, наведені у першій колонці, з їхніми визначеннями, що містяться у другій колонці.

Колонка А: Термін	Відповідь	Колонка Б: Визначення
1. Калькулювання		А. Одиниця виміру конкретного об'єкта калькулювання (штуки, тонни, метри).
2. Об'єкт калькулювання		Б. Економічно однорідні за своїм змістом витрати (напр., матеріальні витрати, витрати на оплату праці).
3. Калькуляційна одиниця		В. Процес обчислення у грошовому виразі собівартості одиниці продукції, робіт, послуг.
4. Елементи витрат		Г. Окремий вид продукції, робіт, послуг або проєкт, собівартість яких необхідно визначити.

Інструкція. Уважно прочитайте кожен термін у колонці А. Знайдіть для нього найбільш точне визначення у колонці Б. У відповідному рядку колонки А впишіть літеру, що позначає правильне визначення. Кожне визначення може бути використане лише один раз.

Вірна відповідь: 1 – В; 2 – Г; 3 – А; 4 – Б.

Очікуваний результат. Студенти правильно співвідносять ключові терміни, демонструючи розуміння базової термінології теми, зокрема, розрізняють поняття "об'єкт калькулювання", "калькуляційна одиниця" та "елементи витрат".

Тренувальна вправа 2 «Метод під мікроскопом».

Форма: Заповнення порівняльної таблиці.

Мета: Систематизувати та поглибити розуміння відмінностей між методами калькулювання за повними (Absorption Costing) та змінними (Direct Costing) витратами.

Завдання: заповнити порожні комірки таблиці, порівнюючи два методи калькулювання за наведеними критеріями.

Критерій порівняння	Метод повних витрат (Absorption Costing)	Метод змінних витрат (Direct Costing)
Включення постійних виробничих витрат до собівартості		
Основне призначення		
Ключовий показник прибутку		
Залежність прибутку від обсягів		

Інструкція. Використовуючи матеріал лекції, заповніть таблицю. Для кожного критерію коротко опишіть, як він реалізується в методі повних та змінних витрат.

Вірна відповідь.

Критерій порівняння	Метод повних витрат (Absorption Costing)	Метод змінних витрат (Direct Costing)
Включення постійних виробничих витрат до собівартості	Включаються до собівартості продукції.	Не включаються до собівартості (є витратами періоду).
Основне призначення	Зовнішня фінансова звітність.	Внутрішні управлінські рішення.
Ключовий показник прибутку	Валовий прибуток.	Маржинальний прибуток.
Залежність прибутку від обсягів	Прибуток залежить від обсягів виробництва та реалізації.	Прибуток залежить тільки від обсягу реалізації.

Очікуваний результат. Здобувачі чітко розмежують два підходи, правильно вказуючи, що метод повних витрат включає постійні виробничі витрати до собівартості і є обов'язковим для зовнішньої звітності, тоді як метод змінних витрат розглядає їх як витрати періоду і є інструментом для внутрішніх управлінських рішень.

Тренувальна вправа 3 «Виробничий детектив».

Форма: аналіз ситуаційних завдань.

Мета: розвинути навички вибору адекватного методу калькулювання (позамовного, попроцесного, простого) залежно від типу та організації виробництва.

Завдання: для кожної з наведених ситуацій визначити найдоцільніший метод калькулювання та коротко обґрунтувати свій вибір.

Ситуація (Опис підприємства)	Доцільний метод калькулювання	Обґрунтування вибору
1. Поліграфічна фірма, що друкує книги, брошури та візитівки різними накладками для конкретних клієнтів.		
2. Цукровий завод, де сировина (цукровий буряк) проходить кілька послідовних та безперервних стадій обробки.		
3. Вугільна шахта, що видобуває однорідну продукцію (вугілля), собівартість якої розраховується за тонну.		

Інструкція. Прочитайте короткий опис трьох різних підприємств. Для кожного підприємства оберіть один з трьох методів калькулювання (позамовний, попроцесний, простий) та в одному реченні поясніть, чому саме цей метод є найбільш відповідним.

Очікуваний результат. Здобувачі демонструють аналітичні навички, правильно обираючи:

позамовний метод для виробництва унікальних виробів;

попроцесний – для масового потокового виробництва;

простий – для однорідної продукції без незавершеного виробництва, та надають логічне обґрунтування свого вибору.

Ситуація (Опис підприємства)	Доцільний метод калькулювання	Обґрунтування вибору
1. Поліграфічна фірма, що друкує книги, брошури та візитівки різними накладками для конкретних клієнтів.	Позамовний метод	Підприємство виробляє різноманітну продукцію унікальними партіями (замовленнями) для різних клієнтів, тому об'єктом калькулювання є окреме виробниче замовлення.
2. Цукровий завод, де сировина (цукровий буряк) проходить кілька послідовних та безперервних стадій обробки.	Попроцесний метод	Виробництво є масовим, потоковим, а продукція проходить через кілька послідовних процесів (переділів). Об'єктом обліку витрат є сам процес за певний період часу.
3. Вугільна шахта, що видобуває однорідну продукцію (вугілля), собівартість якої розраховується за тону.	Простий (однопередільний) метод	Підприємство виробляє один вид однорідної продукції і, як правило, не має залишків незавершеного виробництва, тому всі витрати діляться на загальну кількість виробленого.

Ситуаційна вправа 4 «Порахуй собівартість — прийми рішення»

Ситуація: підприємство ТОВ «Фабрика Комфарту» виготовляє ортопедичні крісла. За серпень 2025 року підприємство виробило 1 000 крісел, із них реалізувало – 800 одиниць. Решта залишилася на складі.

Загальні витрати підприємства за місяць становили:

- Прямі матеріальні витрати – 300 000 грн
- Прямі витрати на оплату праці – 1 80 000 грн
- Змінні загальновиробничі витрати – 60 000 грн
- Постійні загальновиробничі витрати: 100 000 грн
- Ціна продажу одного крісла – 800 грн.

Завдання:

1) Розрахуйте собівартість одного крісла за:

а) методом повних витрат (Absorption Costing);

б) методом змінних витрат (Direct Costing).

2) Визначте прибуток підприємства за серпень поточного року за обома методами, якщо реалізовано 800 крісел.

3) Поясніть:

Чому прибуток різниться залежно від методу калькулювання?

Який із методів краще використовувати для **внутрішнього управління** і чому?

Теоретичне обґрунтування:

- Absorption Costing включає у собівартість усі виробничі витрати (змінні + постійні).

- Direct Costing включає тільки змінні витрати (прямі + змінні загальновиробничі).
- Постійні загальновиробничі витрати у Direct Costing повністю списуються на витрати періоду.

Очікувані результати:

- Формування навичок розрахунку собівартості за різними методами.
- Розуміння впливу калькулювання на оцінку прибутку.
- Усвідомлення практичного значення методів для управлінського аналізу.

Ситуаційна вправа 5 «Крок за кроком до повної собівартості»

Ситуація. Підприємство ТОВ «УкрМетБуд» виготовляє металоконструкції для будівництва. За звітний період (1 квартал 2025 року) служба контролінгу повинна здійснити повний розрахунок собівартості операційної діяльності, дотримуючись встановленої послідовності.

Вхідні дані:

Стаття витрат / залишків	Сума, грн
Прямі матеріальні витрати	520 000
Прямі витрати на оплату праці	260 000
Інші прямі витрати	70 000
Змінні загальновиробничі витрати	90 000
Постійні загальновиробничі витрати	100 000
Залишок незавершеного виробництва на початок періоду	80 000
Залишок незавершеного виробництва на кінець періоду	60 000
Залишок готової продукції на початок періоду	120 000
Залишок готової продукції на кінець періоду	100 000
Адміністративні витрати	75 000
Витрати на збут	60 000
Інші операційні витрати	25 000

Завдання:

1) Розрахуйте виробничу собівартість продукції, враховуючи: прямі витрати; розподілені загальновиробничі витрати: *до виробничої собівартості включаються лише змінні загальновиробничі витрати і розподілені постійні загальновиробничі витрати (вважайте, що всі постійні ЗВВ розподілені).*

2) Розрахуйте собівартість готової продукції, використовуючи формулу:
Виробнича собівартість + незавершене виробництво (на початок) – незавершене виробництво (на кінець)

3) Визначте собівартість реалізованої продукції за формулою:
Собівартість готової продукції + залишок готової продукції (на початок) – залишок готової продукції (на кінець)

4) Розрахуйте повну собівартість операційної діяльності:
 Собівартість реалізованої продукції + адміністративні витрати + витрати на збут + інші операційні витрати

5) Зробіть висновок:

Який етап виявився найбільш витратним?

Як змінити структуру витрат для зниження повної собівартості?

Очікувані результати:

- Засвоєння чотирьох етапів формування собівартості.
- Уміння працювати з залишками НЗВ і готової продукції.
- Формування навичок структурного аналізу витрат підприємства.
- Усвідомлення ролі контролінгу в побудові ефективної фінансової моделі діяльності.

Дискусійні питання:

1) Чи не створює метод повних витрат (абсорпшн-костинг), який є обов'язковим для зовнішньої звітності, викривлену картину для менеджерів, штучно завищуючи прибуток при зростанні запасів готової продукції? → *Чи не призводить це до ухвалення хибних рішень, коли керівництво орієнтується на "паперовий" прибуток, ігноруючи реальні грошові потоки та ринкову ситуацію?*

2) Наскільки доцільним є впровадження жорсткої системи нормативних витрат (стандарт-кост) в умовах сучасного ринку, що вимагає гнучкості, інновацій та постійного вдосконалення процесів? → *Чи не перетворюється потужний інструмент контролю на гальмо для розвитку, коли працівники орієнтуються лише на дотримання встановленого стандарту, а не на пошук ефективніших рішень?*

3) Чи завжди виправданою є висока складність та вартість впровадження системи калькулювання на основі діяльності (ABC-методу), яка вимагає детального аналізу всіх бізнес-процесів підприємства? → *Чи не є ABC-метод надлишковим для підприємств з простою структурою виробництва, і в яких випадках традиційний розподіл непрямих витрат може бути більш раціональним?*

4) Чи здатні класичні методи калькулювання — позамовний та попроцесний — ефективно відображати витрати в умовах гібридних та гнучких виробничих систем, наприклад, при масовій кастомізації продукції? → *Чи не стають ці традиційні підходи застарілими, і чи не потрібні нові, комбіновані моделі обліку витрат для сучасних підприємств?*

5) Чи може впровадження дорогої та комплексної ERP-системи, яка інтегрує всі аспекти контрольно-облікової діяльності, стати надмірним фінансовим та організаційним тягарем для середнього бізнесу? → *Чи не раціональніше для таких підприємств використовувати гнучкіші та дешевші IT-рішення (наприклад, зв'язку Excel та бухгалтерських програм), навіть якщо це вимагає більшої ручної роботи з інтеграції даних?*

Теми наукових доповідей:

1) Вплив методів калькулювання за повними та змінними витратами на прийняття управлінських рішень.

2) Стандарт-кост як інструмент оперативного контролінгу: переваги, недоліки та перспективи застосування на сучасних підприємствах.

3) Калькулювання на основі діяльності (ABC-метод): аналіз ефективності та доцільності впровадження порівняно з традиційними методами.

4) Вибір методу калькулювання за об'єктами обліку в умовах гнучких виробничих систем та масової кастомізації.

5) Роль та критерії вибору контрольно-облікової системи (ERP, BI) для ефективної реалізації функцій контролінгу.

Список рекомендованих джерел літератури

1. Атамас П. Й. *Управлінський облік: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
2. Атамас П. Й. Японські системи управління витратами та їх застосування в Україні. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2007. № 5. С. 41–47.
3. Білик М.Д. *Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: навч. посіб.* Держ. Вищ. навч.закл. «Київ нац. Екон.ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2013. 689 с.
4. Голов С. Ф. *Управлінський облік: підручник*. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
5. Гречко О. М. Застосування методу ABC у системі контролю витрат. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. № 1 (47). С. 153–158.
6. Давидович І. Є. *Контролінг: навч. посіб. / 2-е вид., перероб. і доп.* Київ: Центр учбової літератури, 2015. 552 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Когут У.І. *Управління витратами на підприємствах: навч. посіб.* Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 244 с.
8. Левицька О. М. Сучасні методи управління витратами на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С. 79–84.
9. Мельник О. Г., Яремко І. В. Бенчмаркінг як інструмент управління витратами в контролінгу. *Економічний простір*. 2018. № 135. С. 98–104.
10. Нападовська Л.В. *Управлінський облік: підручник / 2-ге вид., доопрац. та допов.* Київ: КНТЕУ, 2010. 647с.
11. Олійник О. В., Садовська І. М. Аналіз витрат за життєвим циклом у системі контролінгу. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 512–518.
12. Орлов О. О., Кравець О. В. *Управлінський облік: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 432 с.
13. Петрук О. М. *Контролінг як система менеджменту: теорія, методологія, організація: монографія*. Житомир: ЖДТУ, 2011. 488 с.
14. Погорелов Ю. С., Христенко Л. М., Алєйніков А. А., Макухін Г. А. *Управління витратами підприємства: навчальний посібник*. Луганськ: Ноулідж, 2011. 628 с.
15. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
16. Савчук О. В. *Управлінський облік і аналіз: підручник*. Київ: КНЕУ, 2019. 496 с.
17. Свірко С. В. *Управлінський облік та аналіз витрат: монографія*. Київ: КНЕУ, 2015. 380 с.
18. Ткаченко С. А. Застосування таргет-костингу в управлінні витратами промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 123–127.
19. Турило А. М., Кравчук І. С., Турило А. А. *Управління витратами підприємства: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 128 с.
20. Фаріон І. Д., Писаренко Т. М. *Управлінський облік: підручник*. Затв. МОНУ для студ. ВНЗ. Київ: ЦУЛ, 2012. 792 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5

Тема. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства

Мета практичного заняття: перевірка засвоєння, додаткове закріплення, розширення і поглиблення теоретичних знань у сфері методології проведення аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» (CVP-аналізу), а саме: розуміння його сутності та призначення для прийняття управлінських рішень, оволодіння математичними та графічними методами для визначення точки беззбитковості й планування цільового прибутку, засвоєння підходів до проведення аналізу чутливості операційного прибутку до змін ключових факторів, а також критичне усвідомлення базових припущень, що лежать в основі CVP-аналізу, та їхнього впливу на точність результатів..

Тип заняття. Інтерактивне комбіноване заняття.

Завдання практичного заняття:

- ✓ Перевірка засвоєння ключових теоретичних положень теми «Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку» за допомогою контрольних питань та тестових завдань.
- ✓ Закріплення основних понять, таких як постійні та змінні витрати, маржинальний дохід, точка беззбитковості, запас міцності та операційний важіль.
- ✓ Розгляд математичних та графічних методів CVP-аналізу для розрахунку ключових показників діяльності підприємства.
- ✓ Аналіз чутливості прибутку до змін у ціні, обсязі реалізації, змінних та постійних витратах.
- ✓ Дослідження впливу базових припущень, покладених в основу CVP-аналізу, на результати розрахунків та обґрунтованість управлінських рішень.
- ✓ Опрацювання навичок розв'язання практичних задач з визначення точки беззбитковості, планування цільового прибутку та оцінки операційних ризиків підприємства.

Результат практичного заняття:

- ✓ Набуття компетентностей та закріплення набутих спеціальних навичок і вмінь, які дозволяють сформулювати цілісне уявлення про CVP-аналіз як ключовий інструмент обґрунтування управлінських рішень, що проявляється у здатності самостійно розраховувати точку беззбитковості й обсяг реалізації для досягнення цільового прибутку, застосовувати математичні та графічні методи аналізу, оцінювати рівень операційного ризику за допомогою аналізу чутливості та критично інтерпретувати отримані результати в контексті існуючих припущень.
- ✓ Формування та розвинення професійного мислення та комунікативних навичок здобувачів.
- ✓ Розширення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок у межах заявленої тематики.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення аналізу «витрати-обсяг-прибуток» (CVP-аналізу) та назвіть його основне призначення в системі контролінгу .
2. Назвіть та коротко поясніть 3-4 базові припущення, на яких ґрунтується CVP-аналіз .
3. Що таке маржинальний прибуток і яка його економічна суть? Наведіть формулу розрахунку на одиницю продукції .
4. Для чого використовується коефіцієнт маржинального прибутку і як він розраховується ?
5. Дайте визначення точки беззбитковості та напишіть формулу її розрахунку в натуральних одиницях за допомогою маржинального методу .
6. Напишіть формулу для розрахунку обсягу реалізації (в грошових одиницях), необхідного для досягнення цільового прибутку .
7. Як враховується податок на прибуток при плануванні обсягу реалізації для отримання бажаного чистого прибутку ?
8. Які три основні лінії будуються на графіку беззбитковості і що означає точка перетину лінії доходу та лінії повних витрат ?
9. Як на графіку беззбитковості визначаються зони прибутку та збитків ?
10. У чому полягає сутність аналізу чутливості прибутку та як він реалізується на практиці ?
11. Дайте визначення «запасу фінансової міцності» та поясніть його значення для оцінки ризиків підприємства .
12. Що показує операційний важіль (леверидж) і як він пов'язаний зі структурою витрат підприємства ?
13. У чому полягає основна проблема проведення CVP-аналізу для багатонаменклатурного виробництва ?
14. Що таке «комбінація продажу» та «середньозважений маржинальний дохід» ?
15. Яке ключове припущення робиться при розрахунку точки беззбитковості для асортименту продукції?

Тестове завдання для перевірки знань здобувачів

1. Яке головне призначення CVP-аналізу згідно з наданим текстом?
А) Інформаційна підтримка довгострокових інвестиційних рішень
Б) Інформаційна підтримка прийняття короткострокових управлінських рішень
В) Підготовка обов'язкової фінансової звітності для податкових органів
Г) Розрахунок амортизаційних відрахувань
2. Яке з наведених тверджень є одним із базових припущень класичного CVP-аналізу?
А) Всі витрати є змінними
Б) Ціна реалізації постійно змінюється
В) Усі витрати можна чітко розділити на змінні та постійні
Г) Обсяг виробництва завжди більший за обсяг реалізації
3. Точка беззбитковості – це обсяг продажу, за якого:

- А) Підприємство отримує максимальний прибуток
- Б) Маржинальний дохід дорівнює нулю
- В) Змінні витрати дорівнюють постійним витратам
- Г) Маржинальний дохід дорівнює загальним постійним витратам

4. Як визначається маржинальний прибуток (внесок на покриття)?

- А) Дохід від реалізації – Постійні витрати
- Б) Дохід від реалізації – Загальні змінні витрати
- В) Прибуток + Постійні витрати
- Г) Загальні доходи – Загальні витрати

5. Що показує коефіцієнт маржинального прибутку?

- А) Частку постійних витрат у структурі собівартості
- Б) Відсоток чистого прибутку від операційної діяльності
- В) Частку маржинального прибутку в доході від реалізації
- Г) Рентабельність інвестованого капіталу

6. Як розраховується точка беззбитковості в натуральних одиницях за маржинальним методом?

- А) Постійні витрати / Маржинальний прибуток на одиницю
- Б) Постійні витрати / Коефіцієнт маржинального прибутку
- В) Змінні витрати / Маржинальний прибуток на одиницю
- Г) Постійні витрати / Ціна за одиницю

7. Точка перетину лінії загальних витрат та лінії доходу від реалізації на графіку беззбитковості – це:

- А) Точка максимального прибутку
- Б) Точка беззбитковості
- В) Точка максимального запасу міцності
- Г) Точка мінімальних витрат

8. Як називається показник, що визначає максимально припустиме зменшення обсягу діяльності підприємства без ризику отримати збиток?

- А) Операційний важіль
- Б) Коефіцієнт маржинального доходу
- В) Запас міцності
- Г) Точка беззбитковості

9. Який показник використовується для узагальненої оцінки чутливості прибутку до зміни обсягу продажів і показує, на скільки відсотків зміниться прибуток при зміні реалізації на 1%?

- А) Операційний важіль
- Б) Запас міцності
- В) Коефіцієнт рентабельності
- Г) Точка беззбитковості

10. Згідно з текстом, підприємства з високою часткою постійних витрат мають:

- А) Низький операційний важіль

- Б) Високий запас міцності
- В) Високий операційний важіль
- Г) Низький коефіцієнт маржинального доходу

11. Який ключовий показник необхідно розрахувати для визначення точки беззбитковості для багатомономенклатурного виробництва?

- А) Середньозважені постійні витрати
- Б) Середньозважений маржинальний дохід
- В) Середньозважену ціну
- Г) Середньозважені змінні витрати

12. Аналіз чутливості в системі контролінгу, по суті, є технікою сценарного моделювання, яка відповідає на питання формату:

- А) «Хто винен?»
- Б) «А що, якщо?..»
- В) «Скільки це коштувало?»
- Г) «Чому це сталося?»

13. Як, згідно з текстом, розраховується операційний важіль?

- А) Постійні витрати / Змінні витрати
- Б) Прибуток / Дохід від реалізації
- В) Маржинальний дохід / Прибуток
- Г) Дохід від реалізації / Постійні витрати

14. Якщо підприємство планує отримати цільовий прибуток після оподаткування, то у формулі розрахунку обсягу реалізації необхідно:

- А) Відняти цільовий чистий прибуток від постійних витрат
- Б) Перерахувати цільовий чистий прибуток у прибуток до оподаткування
- В) Використовувати лише змінні витрати
- Г) Додати ставку податку до коефіцієнта маржинального доходу

15. Комбінація продажу – це:

- А) Сукупність усіх маркетингових заходів
- Б) Загальна кількість проданої продукції
- В) Співвідношення окремих видів продукції у загальному обсязі продажу
- Г) Різниця між доходом та витратами

Тренувальні, аналітично-розрахункові та ситуаційні вправи

Тренувальна вправа 1. Теоретична (понятійна)

Завдання: розкрийте зміст наведених понять. Визначте, яку роль вони відіграють у процесі аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства:

1. Точка беззбитковості
2. Маржинальний прибуток
3. Запас фінансової міцності
4. Операційний важіль
5. Постійні та змінні витрати

Тренувальна вправа 2. Теоретична (прикладна)

Завдання: наведіть по одному прикладу, у яких управлінських рішеннях підприємства можуть бути використані такі CVP-показники:

1. Точка безбитковості
2. Запас фінансової міцності
3. Коефіцієнт операційного важеля
4. Маржинальний дохід
5. Структура витрат

Сформулюйте коротке управлінське рішення, що могло б бути прийняте на основі кожного з них.

Тренувальна вправа 3. Формульна

Завдання: заповніть пропуски у наведених формулах, поясніть економічний зміст кожної змінної:

Точка безбитковості (у натуральному вимірі):

$$Q_0 = \frac{\quad}{\quad}$$

Маржинальний дохід на одиницю продукції:

$$\text{МД} = \frac{\quad}{\quad} - \frac{\quad}{\quad}$$

Запас фінансової міцності (%):

$$\text{ЗФМ} = (\text{Фактичний обсяг} - \text{Точка безбитковості}) / \frac{\quad}{\quad} \times 100\%$$

Операційний важіль:

$$\text{ОпВ} = \frac{\quad}{\quad}$$

Аналітично-розрахункова вправа 4.

Умова: Підприємство виробляє продукцію з ціною реалізації 1000 грн/од. Змінні витрати – 600 грн/од., загальні постійні витрати – 240 000 грн.

Фактичний обсяг реалізації за період – 800 одиниць.

Завдання:

1. Визначте точку безбитковості у натуральному виразі.
 2. Розрахуйте запас фінансової міцності в одиницях, грошах і у відсотках.
 3. Поясніть, що означають ці показники для управління прибутковістю підприємства.
-

Аналітично-розрахункова вправа 5.

Умова: Підприємство реалізує 1500 одиниць продукції. Ціна реалізації – 800 грн. Змінні витрати – 500 грн/од. Постійні витрати – 300 000 грн.

Завдання:

1. Розрахуйте маржинальний прибуток та операційний прибуток.
 2. Визначте коефіцієнт операційного важеля.
 3. Оцініть, як зміниться прибуток підприємства, якщо обсяг реалізації зросте на 10%.
-

Аналітично-розрахункова вправа 6.

Завдання: Необхідно визначити відсутні дані за умов, що на підприємстві виготовляється один вид продукції.

Продаж, грн	Загальні змінні витрати, грн	Маржинальний дохід на одиницю, грн	Постійні витрати, грн	Операційний прибуток, грн	Кількість проданих одиниць
?	150 000	30	?	40 000	6 000
200 000	?	?	50 000	30 000	5 000
800 000	?	50	180 000	100 000	?

Ситуаційна вправа 7 «Оцінка прибутковості та ризиків у змінних умовах виробництва»

Ситуація. ТОВ «Прогрес-ЛТД» спеціалізується на виробництві електротехнічного обладнання. У зв'язку з нестабільністю ринку та зростанням конкуренції, керівництво компанії ініціювало глибокий аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу реалізації та прибутку з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У наявності такі показники за останній звітний період:

- Обсяг реалізованої продукції: 2500 одиниць
- Ціна реалізації одиниці продукції: 1200 грн
- Змінні витрати на одиницю продукції: 750 грн
- Загальні постійні витрати: 900 000 грн

Завдання до ситуації:

Завдання 1. Розрахунок базових показників

Необхідно визначити:

- а) Загальний дохід підприємства від реалізації
- б) Загальні змінні витрати
- в) Повні витрати підприємства
- г) Маржинальний прибуток (сукупний)
- д) Операційний прибуток (прибуток до оподаткування)

Завдання 2. Визначення точки безбитковості

Розрахуйте точку безбитковості у:

- натуральному виразі (в одиницях продукції)
- грошовому виразі (в грн)

Завдання 3. Аналіз фінансової безпеки

Визначте запас фінансової міцності:

- у натуральному виразі
- у грошовому виразі
- у відсотках до фактичного обсягу реалізації

Поясніть, як цей показник може бути використаний у плануванні антикризових заходів.

Завдання 4. Аналіз чутливості прибутку

1. Розрахуйте коефіцієнт операційного важеля.
2. Визначте, як зміниться прибуток підприємства при зростанні обсягу реалізації на 15%.
3. Визначте, як зміниться прибуток при зниженні обсягу реалізації на 10%.

Додаткове аналітичне завдання: На основі результатів розрахунків сформулюйте управлінське рішення: Чи доцільно підприємству знижувати ціну на

10% для стимулювання продажів, якщо прогнозується зростання обсягу реалізації до 3000 одиниць?

Очікувані результати виконання вправи. Після виконання завдання студент(ка) має:

1. Засвоїти структуру взаємозв'язку витрат, обсягу реалізації та прибутку в контексті управлінського аналізу.
2. Уміти застосовувати ключові формули CVP-аналізу, зокрема для розрахунку точки беззбитковості, маржинального прибутку, операційного важеля та запасу фінансової міцності.
3. Оцінювати фінансову безпеку підприємства, визначаючи її межі для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
4. Аналізувати чутливість прибутку до змін обсягу реалізації, що особливо важливо в умовах нестабільного попиту.
5. Формулювати висновки та рекомендації для управління прибутковістю підприємства в умовах ризику, конкуренції та зміни ринкових параметрів.

Ситуаційна вправа 8 «Вибір оптимальної стратегії розширення діяльності»
Початкова ситуація (базовий варіант). Підприємство ТОВ «ТехПром» виробляє технічні модулі для систем управління. За останній квартал були досягнуті такі показники:

- Обсяг реалізованої продукції – 4000 одиниць
- Ціна реалізації – 1000 грн/од.
- Змінні витрати – 600 грн/од.
- Постійні витрати – 1 200 000 грн/квартал

У зв'язку зі зростанням попиту керівництво планує розширити обсяги виробництва або змінити цінову політику. Потрібно оцінити можливі сценарії та обрати оптимальний.

Варіанти розвитку подій:

Варіант 1: Збільшення обсягу реалізації без зміни ціни.

- Обсяг реалізації – 5000 одиниць
- Змінні витрати – ті ж (600 грн/од.)
- Постійні витрати – зростають до 1 400 000 грн (через найм додаткового персоналу)

Варіант 2: Зниження ціни на 10% для збільшення попиту

- Ціна – 900 грн/од.
- Обсяг реалізації – 5500 одиниць
- Змінні витрати – знижуються до 580 грн/од. (завдяки ефекту масштабу)
- Постійні витрати – незмінні

Варіант 3: Модернізація обладнання

- Початкові витрати на амортизацію зростають, тому постійні витрати – 1 500 000 грн
- Обсяг реалізації – 4000 од. (незмінний)
- Змінні витрати – знижуються до 500 грн/од.
- Ціна реалізації – без змін (1000 грн)

Завдання:

1) Для базового варіанту та кожного з трьох сценаріїв:

- Обчисліть маржинальний прибуток на одиницю продукції
- Обчисліть загальний маржинальний прибуток
- Обчисліть операційний прибуток (до оподаткування)
- Визначте точку беззбитковості (у натуральному та грошовому вимірі)
- Розрахуйте запас фінансової міцності (у грошах і у %)
- Визначте коефіцієнт операційного важеля

2) Порівняйте отримані результати та сформулюйте:

- Який варіант є найбільш економічно ефективним?
- Який варіант має найвищу стійкість до ризиків?
- Який варіант забезпечує найбільший потенціал зростання прибутку?

Очікувані результати:

Здобувач повинен продемонструвати навички:

- застосування повного набору інструментів CVP-аналізу для кількох сценаріїв;
- визначати переваги й недоліки кожного варіанту на основі розрахункових показників;
- аргументовано обґрунтовувати управлінське рішення;
- розвивати аналітичне та стратегічне мислення в умовах зміни витратної структури й попиту.

Дискусійні питання:

1) Чи є CVP-аналіз (аналіз витрат–обсягу–прибутку) ефективним інструментом в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли змінюються обсяги попиту і ціни? → *Чи варто спиратися на модель із постійними та змінними витратами в період ринкової турбулентності?*

2) Чи може орієнтація на точку беззбитковості стримувати підприємства від інвестицій у розвиток? → *Чи не зосереджує CVP-аналіз занадто багато уваги на виживанні, замість стратегічного зростання?*

3) Наскільки коректним є використання CVP-аналізу для багатомоделного виробництва зі змінною структурою продажів? → *Чи достатньо просто застосовувати середній маржинальний прибуток, чи потрібно враховувати асортиментну гнучкість?*

4) Чи здатен традиційний аналіз витрат–обсягу–прибутку враховувати сучасні управлінські виклики — наприклад, сталі витрати на цифровізацію, кібербезпеку чи екологічні стандарти? → *Чи потрібно розширювати або адаптувати модель CVP до реалій нової економіки?*

5) Чи може CVP-аналіз бути основою для прийняття управлінських рішень у сфері антикризового планування підприємства? → *У яких ситуаціях його використання доречно, а коли — недоцільне?*

Теми наукових доповідей:

1) CVP-аналіз як інструмент обґрунтування управлінських рішень в умовах економічної нестабільності.

2) Застосування аналізу беззбитковості для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств в умовах повоєнного відновлення.

3) Маржинальний підхід у системі оперативного планування прибутку:

переваги та обмеження.

4) Аналіз впливу зміни обсягу реалізації на прибутковість підприємства в умовах турбулентного ринку.

5) Оптимізація структури витрат підприємства на основі CVP-аналізу в цифровому середовищі.

Список рекомендованих джерел літератури

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
2. Бенько М. М. Застосування CVP-аналізу для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 455–460.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
4. Гриневич О. В., Колос І. В. CVP-аналіз у системі антикризового управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 268–273.
5. Давидович І. Є. Контролінг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 552 с.
6. Королюк Ю. Г., Кір'янова І. О. Маржинальний аналіз як інструмент обґрунтування управлінських рішень. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 764–767.
7. Лень В. С. Управлінський облік : навч. посіб. / 2-е вид., випр. Київ: Знання-Прес, 2006. 317 с.
8. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник / 2-ге вид., доопрац. та допов. Київ: КНТЕУ, 2010. 647с.
9. Олійник О. В. Моделювання поведінки витрат у CVP-аналізі. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Т. 25, № 2. С. 223–229.
- 10.Партин Г.О. Управлінський облік: підручник / Г.О.Партин та ін. Львів: Вид-во Львів.політехніки, 2013. 279 с.
- 11.Погорелов Ю. С., Христенко Л. М., Алєйніков А. А., Макухін Г. А. Управління витратами підприємства: навчальний посібник. Луганськ: Ноулідж, 2011. 628 с.
- 12.Савченко В. І. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
- 13.Сльозко Т. М. Застосування аналізу «витрати-обсяг-прибуток» в управлінні аграрними підприємствами. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2015. № 3. С. 135–139.
- 14.Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий та управлінський облік на підприємствах України: підручник. 8-ме вид., допов. і перероб. Київ: Алерта, 2018. 990 с.
- 15.Цал-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Суліменко Ю. Ю. Фінансовий аналіз : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Житомир. нац. агрокол. ун-т. Вид. 5-е, допов. Житомир : Рута, 2012. 608 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6

Тема. Бюджетування та його можливості в контролінгу

Мета практичного заняття: перевірка засвоєння, додаткове закріплення, розширення і поглиблення теоретичних знань у сфері бюджетування як інструменту управлінського контролю, що охоплює класифікацію та види бюджетів, зокрема поняття статичного і гнучкого бюджетів, організаційні аспекти та методи бюджетування на підприємстві, стадії бюджетного циклу, а також порядок складання, узгодження, контролю виконання бюджетів та аналізу відхилень у процесі бюджетного контролю.

Тип заняття. Інтерактивне комбіноване заняття.

Завдання практичного заняття:

- ✓ *Перевірка засвоєння ключових термінів та концепцій, що формують теоретичну основу бюджетування, за допомогою контрольних питань для обговорення та тестових завдань. Основна увага приділяється розумінню ролі бюджетування в системі контролінгу, відмінностям між видами бюджетів та знанню основних етапів бюджетного процесу.*
- ✓ *Закріплення основних понять щодо класифікації бюджетів, зокрема відмінностей між статичним та гнучким бюджетом.*
- ✓ *Розгляд організаційних аспектів, методів та підходів до побудови процесу бюджетування на підприємстві.*
- ✓ *Аналіз процесу бюджетного контролю через розрахунок та інтерпретацію відхилень фактичних показників від запланованих.*
- ✓ *Дослідження стадій бюджетного процесу та порядку складання й узгодження операційних та фінансових бюджетів.*
- ✓ *Опрацювання навичок складання гнучких бюджетів та використання даних аналізу відхилень для ухвалення управлінських рішень.*

Результат практичного заняття:

- ✓ *Набуття компетентностей та закріплення набутих спеціальних навичок і вмінь, які дозволяють сформулювати цілісне уявлення про процес організації та функціонування системи бюджетування на підприємстві, її роль як ефективного інструменту планування, контролю, аналізу та основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.*
- ✓ *Формування та розвинення професійного мислення та комунікативних навичок здобувачів.*
- ✓ *Розширення і поглиблення теоретичних знань і практичних навичок у межах заявленої тематики.*

Контрольні питання

1. *Яке місце займає бюджетування в системі планування на підприємстві та які його ключові функції як інструменту управлінського контролю?*

2. Назвіть чотири компоненти інфраструктури бюджетування та коротко поясніть роль організаційного компонента.
3. Поясніть різницю між операційними та фінансовими бюджетами. Наведіть по 2 приклади кожного.
4. У чому полягає ключова відмінність між статичним та гнучким бюджетом і для яких цілей використовується кожен з них?
5. Які основні функції бюджетного комітету на підприємстві?
6. Що таке фінансова структура підприємства і які існують основні типи центрів фінансової відповідальності?
7. Порівняйте підходи до організації бюджетування «згори-вниз» та «знизу-вгору», вказавши по одній перевазі та одному недоліку для кожного.
8. У чому сутність комбінованого (зустрічного) підходу до організації бюджетування?
9. Порівняйте інкрементний метод бюджетування та метод бюджетування «з нуля». Який з них краще підходить для виявлення неефективних витрат?
10. Опишіть сутність методу безперервного (ковзного) бюджетування.
11. Назвіть основні стадії бюджетного циклу.
12. Який бюджет є відправною точкою для складання головного бюджету і чому? Опишіть послідовність складання 2-3 наступних бюджетів.
13. Поясніть, чому для коректного аналізу відхилень необхідно використовувати гнучкий бюджет, а не статичний.
14. Що таке «управління за відхиленнями» (management by exception)?
15. Загальне відхилення від статичного бюджету можна розкласти на дві складові. Назвіть їх та поясніть, який підрозділ зазвичай несе відповідальність за кожну з них.

Тестове завдання для перевірки знань здобувачів

1. Згідно з текстом лекції, бюджетування є ключовим інструментом якого рівня планування?
 - А) Стратегічного планування
 - Б) Тактичного планування
 - В) Оперативного (поточного) планування
 - Г) Фінансового аналізу

2. Яка з перелічених функцій бюджетування НЕ згадується у тексті лекції?
 - А) Планування та координація
 - Б) Мотивація
 - В) Контроль та оцінка
 - Г) Ліквідація підприємства

3. Який бюджет є відправною точкою всього процесу бюджетування на підприємстві?
 - А) Бюджет продажів
 - Б) Бюджет виробництва
 - В) Бюджет руху грошових коштів

Г) Бюджет адміністративних витрат

4. Чим гнучкий бюджет кардинально відрізняється від статичного?

- А) Гнучкий бюджет складається лише в гривнях, а статичний – в одиницях продукції
- Б) Гнучкий бюджет не змінюється протягом року, а статичний постійно коригується
- В) Гнучкий бюджет використовується для зовнішньої звітності, а статичний – для внутрішньої
- Г) Гнучкий бюджет розраховується для діапазону рівнів активності або коригується на фактично досягнутий обсяг

5. Як називається інтегрований фінансовий план для всього підприємства, який узагальнює та координує всі функціональні бюджети?

- А) Операційний бюджет
- Б) Функціональний бюджет
- В) Зведений (головний, генеральний) бюджет
- Г) Бюджет капітальних інвестицій

6. Який колегіальний орган, згідно з текстом, керує всім бюджетним процесом: встановлює цілі, розглядає бюджети та вирішує конфлікти?

- А) Рада директорів
- Б) Служба контролінгу
- В) Бюджетний комітет
- Г) Керівники центрів фінансової відповідальності

7. Основний нормативний документ, що детально описує всі процедури бюджетування, етапи, терміни, формати та відповідальних осіб, називається:

- А) Фінансова структура
- Б) Бюджетний регламент
- В) Бюджетний цикл
- Г) Головний бюджет

8. Метод складання бюджету, що базується на коригуванні показників попереднього періоду на певний індекс (наприклад, інфляції), називається:

- А) Бюджетуванням «з нуля»
- Б) Бюджетуванням через прирощення (інкрементним)
- В) Безперервним (ковзним) бюджетуванням
- Г) Директивним бюджетуванням

9. Який метод бюджетування вимагає, щоб кожна стаття витрат і кожна програма були обґрунтовані з нуля, ніби вони впроваджуються вперше?

- А) Інкрементне бюджетування
- Б) Ковзне бюджетування
- В) Бюджетування «з нуля»
- Г) Комбінований підхід

10. Головним недоліком підходу до бюджетування «згори – вниз» (директивного) є:

- А) Велика тривалість та складність процесу узгодження
- Б) Низька мотивація та відповідальність виконавців на місцях
- В) Ризик «бюджетного розслаблення» (завищення витрат)
- Г) Невідповідність бюджетів стратегічним цілям компанії

11. Ризик «бюджетного розслаблення» (коли менеджери свідомо занижують планові доходи або завищують витрати) є найбільш характерним для підходу:

- А) «Згори – вниз»
- Б) «Знизу – вгору»
- В) Комбінованого
- Г) Інкрементного

12. Який бюджет розробляється одразу після бюджету продажів і є основою для розрахунку потреби у виробничих ресурсах?

- А) Бюджет руху грошових коштів
- Б) Бюджет виробництва
- В) Бюджет адміністративних витрат
- Г) Прогнозний баланс

13. Для коректного аналізу ефективності управління витратами, коли фактичний обсяг діяльності відрізняється від запланованого, необхідно порівнювати фактичні результати з:

- А) Статичним бюджетом
- Б) Гнучким бюджетом
- В) Бюджетом минулого року
- Г) Бюджетом продажів

14. Принцип, згідно з яким менеджер зосереджує увагу тільки на значних відхиленнях від плану, називається:

- А) Бюджетним контролем
- Б) Управлінням за відхиленнями
- В) Бюджетуванням «з нуля»
- Г) Ковзним бюджетуванням

15. Фінальний документ головного бюджету, який показує очікувану структуру активів, капіталу та зобов'язань підприємства на кінець періоду, – це: а) Бюджет доходів і витрат

- Б) Бюджет руху грошових коштів
- В) Прогнозний баланс
- Г) Бюджет виробництва

Тренувальні, аналітично-розрахункові та ситуаційні вправи

Тренувальна вправа 1. Співставлення понять і визначень

Завдання: проведіть співставлення між елементами з лівого стовпчика (поняття) з їхніми правильними визначеннями у правому стовпчику.

Поняття	Визначення
1. Оперативний бюджет	А) Система поточних бюджетів, які деталізують діяльність під-розділів підприємства на короткий період
2. Бюджетування	Б) Процес планування майбутньої діяльності підприємства у вартісному вираженні
3. Контролінг бюджет-ний	В) Підсистема, що забезпечує координацію планування, моні-торинг виконання та аналіз відхилень бюджету
4. Зведений бюджет	Г) Об'єднання всіх часткових бюджетів підприємства у єдиний фінансовий план
5. Гнучкий бюджет	Д) Бюджет, що коригується відповідно до змін обсягу діяльно-сті
6. Бюджет реалізації	Е) План майбутніх продажів у вартісному й кількісному вира-женні
7. Бюджет управлінських витрат	Є) Бюджет, що включає адміністративні витрати підприємства
8. Принцип узгодженості	Ж) Вимога відповідності бюджетів загальній стратегії підпри-ємства
9. Принцип реалістично-сті	З) Орієнтація бюджетів на досяжні, обґрунтовані, підтверджені даними цілі
10. Прогнозний бюджет	К) Фінансовий план, розроблений на основі прогнозованих змін зовнішнього середовища

Тренувальна вправа 2. Побудова логічної послідовності.

Завдання: упорядкуйте етапи процесу бюджетування у правильній логіч-ній послідовності. Занотуйте відповідну нумерацію.

Етапи бюджетного процесу (перемішано):

- Уточнення стратегічних і тактичних цілей підприємства
- Розробка прогнозів і нормативів для бюджетного планування
- Складання оперативних (часткових) бюджетів
- Зведення часткових бюджетів та затвердження загального бюджету
- Контроль за виконанням бюджету
- Аналіз відхилень фактичних і планових показників
- Підготовка управлінських рішень на основі аналізу

Тренувальна вправа 3. Заповнення пропущених ключових понять.

Завдання: У кожному реченні пропущене одне поняття. Необхідно вста-вте відповідне слово або словосполучення, використовуючи знання з лекції.

1. _____ — це процес планування майбутньої діяльності підприємства у вартісному вираженні.
2. _____ бюджетування забезпечує взаємозв'язок стратегічного і так-тичного планування.
3. _____ бюджет — це консолідований фінансовий план підприємства, що включає всі інші бюджети.

4. _____ бюджетування передбачає деталізацію бюджету залежно від можливих змін обсягів діяльності.
5. _____ бюджет охоплює витрати на реалізацію продукції, рекламу, логістику та інші заходи збуту.
6. _____ бюджет відображає рух грошових потоків підприємства за період.
7. _____ функція бюджетування передбачає моніторинг виконання затверджених бюджетів.
8. _____ бюджетування передбачає участь усіх підрозділів у процесі складання бюджетів.
9. _____ функція бюджетування спрямована на зіставлення планових і фактичних показників та виявлення відхилень.
10. _____ — це обґрунтоване і погоджене вартісне вираження цілей діяльності підприємства на визначений період.

Аналітично-розрахункова вправа 4. Заповнення пропущених даних.

Умова. Підприємство виготовляє один вид продукції, який потребує матеріальних витрат у сумі 0,8 грн за одиницю.

Політика підприємства передбачає, що запас готової продукції має становити 20% продажу наступного місяця, а запас основних матеріалів – 30% виробничих потреб у наступному місяці.

Далі наведено частково заповнені бюджети закупівлі основних матеріалів і виробництва на другий квартал.

Завдання. Необхідно заповнити пропущені дані.

Показники	Квітень	Травень	Червень	Разом
<i>Бюджет закупівлі основних матеріалів</i>				
Бюджетний обсяг виробництва	?	?	?	?
Запас на кінець періоду	?	?	?	?
Проміжний підсумок	43 584	48 192	47 968	?
Запас на початок періоду	(9 792)	(10 944)	(11 712)	?
Необхідний обсяг закупівлі	33 792	37 248	36 256	?
<i>Бюджет виробництва</i>				
Бюджетний обсяг продажу	?	?	?	?
Запас на кінець періоду	?	?	?	?
Запас на початок періоду	(6 400)	(7 040)	(8 320)	?
Бюджетний обсяг виробництва	?	?	?	?

Аналітично-розрахункова вправа 5. Складання гнучкого бюджету.

Умова. Зведений бюджет підприємства містить такі дані:
 обсяг продажу 40 000 одиниць за ціною 20 грн за одиницю;
 змінні витрати – 10 грн на одиницю;
 постійні витрати – 150 000 грн.

Фактично було реалізовано 45 000 одиниць за ціною 25 грн, змінні витрати становили 765 000 грн, а постійні – 152 000 грн.

Завдання: необхідно:

- 1) закінчити складання гнучкого бюджету;
- 2) скласти звіт про виконання бюджету з використанням гнучкого

бюджету.

Розрахунок оформити у вигляді таблиці.

Показник	Статичний бюджет		Фактичні результати	Гнучкий бюджет	Відхилення	
	На одиницю	Разом			Від гнучкого бюджету	За рахунок обсягу
Обсяг продажу, од.						
Продаж, грн						
Змінні витрати						
Маржинальний дохід						
Постійні витрати						
Операційний прибуток (збиток)						

Аналітично-розрахункова вправа 6. Аналіз прибутку на основі скоригованого бюджету.

Умова. Підприємство "Оріон" підготувало бюджет на звітний період з обсягом виробництва та реалізації 1100 одиниць продукції. Фактично було реалізовано 1150 одиниць продукції.

Завдання. Необхідно:

- 1) визначити відсутні бюджетні та фактичні показники;
- 2) скласти скоригований бюджет на фактичну кількість обсягу реалізації.
- 3) визначити загальне відхилення між бюджетом та фактом; відхилення, спричинені зміною обсягів; відхилення, пов'язані зі зміною ефективності витрат;
- 4) дати відповідь на питання: Що вплинуло на зниження прибутку попри зростання обсягів реалізації?

Всі розрахунки представити у таблиці.

Показник	Данні статичного бюджету	Фактичні показники	Гнучкий бюджет
Обсяг реалізації, од.	1100	1150	
Ціна реалізації, грн/од.	100	95	
Дохід від реалізації, грн.	?	?	
Витрати:			
▪ Сировина:			
– Витрати сировини, м/од.	2	2	
– Вартість 1 м сировини, грн	20	18	
– Загальні витрати на сировину, грн.	?	?	?
▪ Оплата праці:			
– Витрати часу, год./од.	5	6.5	
– Вартість 1 години, грн	4	4	
– Загальні витрати на оплату праці, грн.	?	?	?
Загальна сума змінних витрат, грн.	?	?	?
Маржинальний дохід, грн.	?	?	?
Постійні накладні витрати, грн	20 000	19 300	
Операційний фінансовий результат (прибуток/збиток), грн.	?	?	?

Ситуаційна вправа 7. Розробка головного бюджету підприємства.

Мета. Набуття практичних навичок зі складання операційних та фінансових бюджетів у їх логічній послідовності для формування зведеного бюджету підприємства з розбивкою по місяцях.

Ситуація. ТОВ "Еко-Стиль" – український виробник ексклюзивних дерев'яних підставок для ноутбуків. Завдання здобувача як економіста відділу контролінгу – розробити головний бюджет компанії на I квартал (січень, лютий, березень), складаючи всі бюджети на щомісячній основі.

Вихідні дані для розробки бюджету ТОВ "Еко-Стиль" на I квартал

1) Прогноз продажів та політика щодо запасів готової продукції.

Показник	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Плановий обсяг продажів, одиниць	250	350	400	(Прогноз: 420)
Ціна реалізації, грн/од.	800	800	800	-
Початковий запас готової продукції, од.	120	?	?	-
Кінцевий запас готової продукції (20% від обсягу продажів наступного місяця)	?	?	?	-

2) Нормативи витрат та політика щодо запасів матеріалів.

Показник	Значення	Одиниця виміру
Норма витрат деревини	2	кв. м / одиницю
Ціна закупівлі деревини	250	грн / кв. м
Норма витрат часу	1,5	години / одиницю
Ставка оплати праці	120	грн / годину
Початковий запас деревини (на 1 січня)	250	кв. м
Кінцевий запас деревини (на кінець кварталу)	10% від потреби у матеріалах наступного місяця	кв. м

3) Загальні, невиробничі витрати та ставка податку

Показник	Січень	Лютий	Березень	Примітка
Змінні загальновиробничі витрати	30	30	30	грн / годину прямої праці
Постійні загальновиробничі витрати	15 000	15 000	15 000	грн / місяць
Змінні витрати на збут	5%	5%	5%	% від доходу
Постійні витрати на збут	12 000	12 000	12 000	грн / місяць
Адміністративні витрати	25 000	25 000	25 000	грн / місяць
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	%

Завдання: Дотримуючись суворої логічної послідовності, розробити та представити у табличній формі набір бюджетів ТОВ "Еко-Стиль" на I квартал. Кожен бюджет необхідно скласти з розбивкою по місяцях (січень, лютий, березень) та підбити підсумок за квартал.

Порядок розробки бюджетів:

- 1) Скласти Бюджет продажів. *Розрахуйте плановий обсяг та дохід від реалізації по місяцях та за квартал.*
- 2) Скласти Бюджет виробництва. *Розрахуйте необхідний обсяг виробництва в*

одиницях на кожен місяць.

3) Скласти Бюджети виробничих ресурсів (затрат).

- Бюджет прямих матеріальних витрат: *розрахуйте потребу в деревині, обсяг її закупівлі та вартість на кожен місяць.*
- Бюджет прямих витрат на оплату праці: *розрахуйте необхідний робочий час та фонд оплати праці на кожен місяць.*
- Бюджет загальновиробничих витрат: *розрахуйте загальну суму загально-виробничих витрат на кожен місяць.*

4) Скласти Бюджет собівартості реалізованої продукції. *Розрахуйте планову виробничу собівартість одиниці продукції, а потім – загальну собівартість реалізованої продукції на кожен місяць та за квартал.*

5) Скласти Бюджети невиробничих (операційних) витрат.

- Бюджет витрат на збут.
- Бюджет адміністративних витрат.

Скласти Бюджетний звіт про прибутки та збитки. *Сформууйте звіт, що показує розрахунок операційного та чистого прибутку на кожен місяць та загалом за I квартал.*

Дискусійні питання:

1) Чи залишається класичне бюджетування ефективним інструментом управління у сучасних умовах швидких змін? → *Чи варто підприємствам жорстко планувати показники на рік уперед, якщо середовище є непередбачуваним?*

2) Чи є доцільним застосування гнучкого бюджетування для промислових підприємств із сезонним виробництвом? → *Наскільки корисною є адаптація бюджету до фактичного обсягу діяльності?*

3) Чи може бюджетування виступати інструментом підвищення відповідальності та мотивації керівників підрозділів? → *Чи не перетворюється бюджет на формальний документ без реального впливу на управління?*

4) Яку роль відіграє бюджетний контролінг у виявленні відхилень та запобіганні втратам? → *Чи здатен контролінг на основі бюджетних даних забезпечити оперативну реакцію на критичні зміни?*

5) Чи варто інтегрувати цифрові системи управління бюджетами у малі та середні підприємства? → *Наскільки автоматизація бюджетного процесу покращує якість управлінських рішень?*

Теми наукових доповідей:

1) Гнучке бюджетування як інструмент адаптивного управління підприємством в умовах нестабільної економіки

2) Цифровізація бюджетного процесу: перспективи впровадження інтегрованих систем контролінгу

3) Роль бюджетного контролінгу в підвищенні фінансової стійкості підприємства у кризовий період

4) Бюджетування на малих і середніх підприємствах: обмеження, виклики та можливості впровадження

5) Інтеграція бюджетного контролінгу в систему стратегічного управління витратами підприємства

Список рекомендованих джерел літератури

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
2. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. Держ. Вищ. навч.закл. «Київ нац. Екон.ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2013. 689 с.
3. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємств : підруч. К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т., 2006. 780 с.
4. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські береги, 2015. 280 с.
5. Бугай В.З. Бюджетування сучасна технологія управління підприємством. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 4. С. 10–16.
6. Водолазська О. В. Бюджетування та контролінг: навчальний посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 215 с.
7. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
8. Гомонай І.В. Бюджетування як інструмент управління підприємством в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2020. № 7(2). С. 128-135.
9. Давидович І. Є. Контролінг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 552 с.
10. Король С. Я. Управління витратами та контролінг: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2019. 376 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Контролінг: підручник. Київ: Знання, 2013. 486 с.
12. Ленъ В. С. Управлінський облік : навч. посіб. / 2-е вид., випр. Київ: Знання-Прес, 2006. 317 с.
13. Нападівська Л.В. Управлінський облік: підручник / 2-ге вид., доопрац. та допов. Київ: КНТЕУ, 2010. 647с.
14. Орлов О. О., Кравець О. В. Управлінський облік : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 432 с.
15. Петрук О. М. Контролінг як система менеджменту: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2011. 488 с.
16. Планування та бюджетування. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. С. 138-156.
17. Погорелов Ю. С., Христенко Л. М., Алєйніков А. А., Макухін Г. А. Управління витратами підприємства: навчальний посібник. Луганськ: Ноулідж, 2011. 628 с.
18. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2013. 407с.
19. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий та управлінський облік на підприємствах України: підручник. 8-ме вид., допов. і перероб. Київ: Алерта, 2018. 990 с.
20. Цал-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Цегельник Н. І. Управлінський облік : підруч. для студентів ВНЗ. Житомир. нац. агрокол. ун-т, Житомир. обл. об'ня громад. орг. "Спілка економістів України". Житомир : Рута, 2015. 631 с.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Шкала оцінювання національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Вимоги у межах критеріїв оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Шкала ECTS	Вимоги
90 – 100	A	Повно та ґрунтовно засвоїв всі теми навчальної програми вміє вільно та самостійно викласти зміст всіх питань програми навчальної дисципліни, розуміє її значення для своєї професійної підготовки, повністю виконав усі завдання кожної теми та поточного модульного контролю в цілому. Брав участь в олімпіадах, конкурсах, конференціях.
82 – 89	B	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв окремі питання робочої програми. Вміє самостійно викласти зміст основних питань програми навчальної дисципліни, виконав завдання кожної теми та модульного поточного контролю в цілому.
74 – 81	C	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв деякі теми робочої програми, не вміє самостійно викласти зміст деяких питань програми навчальної дисципліни. Окремі завдання кожної теми та модульного поточного контролю в цілому виконав не повністю.
64 – 73	D	Засвоїв лише окремі теми робочої програми. Не вміє вільно самостійно викласти зміст основних питань навчальної дисципліни, окремі завдання кожної теми модульного контролю не виконав.
60 – 63	E	Засвоїв лише окремі питання навчальної програми. Не вміє достатньо самостійно викласти зміст більшості питань програми навчальної дисципліни. Виконав лише окремі завдання кожної теми та модульного контролю в цілому
35 – 59	Fx	Не засвоїв більшості тем навчальної програми не вміє викласти зміст більшості основних питань навчальної дисципліни. Не виконав більшості завдань кожної теми та модульного контролю в цілому.
0 – 34	F	Не засвоїв навчальної програми, не вміє викласти зміст кожної теми навчальної дисципліни, не виконав модульного контролю

Загальний список рекомендованих джерел літератури

Рекомендовані нормативно-правові акти

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Господарський Кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV Відомості Верховної Ради України. 1999, № 40, Ст.365.
4. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» Закон України від 05.10.2017 р. № 2164-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017, № 44, Ст.397.
5. Про внесення змін до Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах»: Закон України від 31.05.2005 р. № 2594-IV // Відом. Верховної Ради України. – 2004. – № 32.
6. Про внесення змін до Закону України «Про Національну програму інформатизації»: Закон України від 13.09.2001 р. № 2684 // Відом. Верховної Ради України. – 2002. – № 1.
7. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
8. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016–2017 років (в трьох частинах). Київ : «Видавництво «Фенікс», 2018.
9. Національні положення стандарти бухгалтерського обліку №№1-34. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/SH000099>.

Рекомендовані науково-навчальні джерела літератури

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/408205/>
2. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. Держ. Вищ. навч.закл. «Київ нац. Екон.ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2013. 689 с.
3. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємств : підруч. К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т., 2006. 780 с.
4. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 722 с.
5. Брігхем Є. Ф., Ергардт М. К. Фінансовий менеджмент : підручник. 10-те вид. ; пер. з англ. Київ : Молодь, 2017. 992 с.
6. Брігченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
7. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік : підручник. Житомир : Рута, 2005. 480 с.

8. Бутинець Ф.Ф., Мних Є. В., Олійник О. В. Економічний аналіз : практикум. Навчальний посібник для студентів вузів. Житомир: ЖІТІ, 2000. 416 с.
9. Вербило О.Ф., Кондрицька Т.П., Ярошинський В.М. Бухгалтерський облік у менеджменті: зміст та методика навчання: підручник / За ред. доц., к.е.н. О.Ф. Вербило. Київ: НАУ, 2006. Ч. 3: Управлінський облік. 328 с.
10. Вітлінський В. В. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 292 с.
11. Водолазська О. В. Бюджетування та контролінг: навчальний посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 215 с.
12. Войнаренко М. П., Пономарьова Н. А., Замазій О. В. Міжнародні стандарти фінансової звітності та аудиту: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
13. Гаценко О.П. Управлінський облік: навч. посіб. для дистанційного навчання / За нук. ред. Ю.В. Ніколенка. К.: Університет «Україна», 2008. 359 с.
14. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
15. Грещак М. Г., Гордієнко В. М., Коцюба О. С. та ін Управління витратами : навч. посіб. / За заг. ред. М. Г. Грещака. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.
16. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 552 с.
17. Зайченко Ю. П. Дослідження операцій : підручник. 8-ме вид., перероб. і допов. Київ : Золоті ворота, 2015. 648 с.
18. Захарченко Л.А., Яцкевич І.В. Управління витратами: навчальний посібник з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів. Одеса: ВМВ, 2011. 240 с.
19. Зелікман В.Д., Извекова І.М., Сокольська Р.Б. та ін. Управлінський облік: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2017. 198 с. URL: <https://nmetau.edu.ua/file/uproblik-2017.pdf>
20. Кайлюк Є.М. Контролінг: Навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2004. 223 с.
21. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. / 2-е вид., перероб. і доп. Львів : Новий Світ-2000, 2016. 320 с.
22. Карпенко О. В., Карпенко Д.В. Управлінський облік: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
23. Ковтун С., Ткачук Н., Савлук С. Управління затратами. Х: Фактор, 2007. 272 с.
24. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлап'юнов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління витратами підприємства: монографія. К: Лібра, 2007. 320 с.
25. Контролінг: навчальний посібник / Г. Швиданенко, В. Лаврененко та ін. К.: КНЕУ, 2008. 256 с.
26. Король С. Я. Управління витратами та контролінг: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2019. 376 с.
27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Когут У.І. Управління витратами на підприємствах: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 244 с.
28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. Київ: Кондор, 2008. 312 с.

29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Контролінг: підручник. Київ: Знання, 2013. 486 с.
30. Лень В. С. Управлінський облік : навч. посіб. / 2-е вид., випр. Київ: Знання-Прес, 2006. 317 с.
31. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 304 с.
32. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Дослідження операцій в економіці : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 788 с.
33. Нападівська Л.В. Управлінський облік: підручник / 2-ге вид., доопрац. та допов. Київ: КНТЕУ, 2010. 647с.
34. Оксанич О. Е., Волкова І. А., Миронова О. О. Калькуляція собівартості продукції, робіт та послуг: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 326 с.
35. Орлов О. О., Кравець О. В. Управлінський облік : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 432 с.
36. Партин Г.О. Управлінський облік: підручник / Г.О.Партин та ін. Львів: Вид-во Львів.політехніки, 2013. 279 с.
37. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні.; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
38. Пересада А. А., Шевченко О. Г. Інвестування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 488 с.
39. Петрук О. М. Контролінг як система менеджменту: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2011. 488 с.
40. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2015. 526 с.
41. Погорелов Ю. С., Христенко Л. М., Алейніков А. А., Макухін Г. А. Управління витратами підприємства: навчальний посібник. Луганськ: Ноулідж, 2011. 628 с.
42. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
43. Портна О.В. Контролінг : навч. посібник. Львів: «Магнолія-2006, 2007. 190 с.
44. Прохорова В.В., Мартюшева Л.С., Петрусевич Н.Ю., Прохорова Ю.В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці. Харків: ІНЖЕК, 2006. 200с.
45. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
46. Савченко В. І. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
47. Савчук О. В. Управлінський облік і аналіз: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 496 с.
48. Свірко С. В. Управлінський облік та аналіз витрат: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 380 с.
49. Терещенко О. О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. Формування ринкової економіки, 2008. С. 12-20.

50. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2013. 407с.
51. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
52. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий та управлінський облік на підприємствах України: підручник. 8-ме вид., допов. і перероб. Київ: Алєрта, 2018. 990 с.
53. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством: Монографія. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2006. 194 с.
54. Турило А. М., Кравчук І. С., Турило А. А. Управління витратами підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 128 с.
55. Фаріон І. Д., Писаренко Т. М. Управлінський облік : підручник. Затв. МОНУ для студ. ВНЗ. Київ: ЦУЛ, 2012. 792 с.
56. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУП, 2002. 656 с.
57. Цал-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Суліменко Ю. Ю. Фінансовий аналіз : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Житомир. нац. агрокол. ун-т. Вид. 5-е, допов. Житомир : Рута, 2012. 608 с.
58. Цал-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Цегельник Н. І. Управлінський облік : підруч. для студентів ВНЗ. Житомир. нац. агрокол. ун-т, Житомир. обл. об-ня громад. орг. "Спілка економістів України". Житомир : Рута, 2015. 631 с.
59. Шевців Л.Ю. Управлінський облік: навч. посіб. Львів : Растр-7, 2022. 642 с.
60. Шеремет О. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Слово, 2013. 472 с.
61. Яремко І. Й., Вовк О. М. Контролінг: теорія та практика : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2018. 360 с.
62. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення практичних занять
з дисципліни «Контролінг»

(для здобувачів освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»
другого (магістерського) рівня за спеціальністю D3 Менеджмент)
(Електронне видання)

Укладачі:
Христенко Л.М.

Оригінал-макет

Підписано до друку 09.2025
Формат 60x84¹/₁₆. Папір типограф. Гарнітура Times.
Друк офсетний. Умов. друк. арк. №. Облік. вид. арк. ____.
Тираж ____ екз. Вид. № ____ . Замов. № ____ . Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Адреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17
Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42
e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com