**Методичні вказівки**

**до виконання контрольної роботи**

**з дисципліни „Контролінг” для студентів,**

**які отримують другу вищу освіту**

**зі спеціальності 7.050201 „Менеджмент організацій”**

**заочної форми навчання**

Міністерство освіти і науки України

Вінницький національний технічний університет

**Методичні вказівки**

**до виконання контрольної роботи**

**з дисципліни „Контролінг” для студентів,**

**які отримують другу вищу освіту**

**зі спеціальності 7.050201 „Менеджмент організацій”**

**заочної форми навчання**

Вінниця

ВНТУ

2010

Рекомендовано до друку Методичною радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 4 від 17.12.2009 р.)

Рецензенти:

**О. В. Мороз**, доктор економічних наук, професор

**Н. П. Карачина**, кандидат економічних наук, доцент

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Контролінг» для студентів, які отримують другу вищу освіту зі спеціальності 7.050201 „Менеджмент організацій” заочної форми навчання / Уклад. Т. М. Білоконь. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 24 с.

У методичних вказівках наведено зміст дисципліни «Контролінг», основні вимоги до написання контрольної роботи з дисципліни студентами, які отримують другу вищу освіту зі спеціальності 7.050201 „Менеджмент організацій” заочної форми навчання, питання до заліку, а також рекомендована література. Розроблені практичні завдання, наведено вказівки до їх виконання.

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| 1 Загальні положення ………………………………………………….... | 4 |
| 2 Зміст дисципліни ………………………………..……………………... | 5 |
| Тема 1 Контролінг: сутність, функції та основні завдання………… | 5 |
| Тема 2 Характеристика об'єктів контролінгу……………………….. | 5 |
| Тема 3 Організація управлінського обліку в системі контролінгу... | 5 |
| Тема 4 Система планування та бюджетування на підприємстві…... | 5 |
| Тема 5 Методичний інструментарій оперативного контролінгу….. | 6 |
| Тема 6 Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства……………………………………………………………… | 6 |
| Тема 7 Контролінг інвестиційних проектів…………………………. | 6 |
| Тема 8 Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві……………….. | 6 |
| Тема 9 Контролінг в системі прийняття управлінських рішень….. | 7 |
| 3 Вимоги до контрольної роботи……………………………………….. | 7 |
| 4 Методичні вказівки до виконання практичних завдань……………... | 8 |
| Практичне завдання 1 Бюджетування – інструмент контролінгу... | 8 |
| Практичне завдання 2 Аналіз доходності підприємства в системі оперативного контролінгу……………………………………………….. | 13 |
| 5 Теоретичні питання до заліку…………………………………………. | 16 |
| 6 Тлумачний словник основних термінів………………………………. | 18 |
| 7 Рекомендована література……………………………………………... | 22 |

**1** **ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

Важливою умовою забезпечення стійкого розвитку економіки України є вдосконалення систем управління підприємствами на основі впровадження досягнень світової науки та практики менеджменту. Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває проблема підвищення координованості бізнес-процесів підприємства та ефективності прийняття управлінських рішень для вирішення стратегічних та оперативних задач.

Необхідність в системній інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами підприємства стала однією із основних причин виникнення контролінгу в світовій теорії та практиці управління. Впровадження контролінгу дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання на підприємстві, забезпеченості їх методичною та інформаційною базою, за рахунок чого дозволяє підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому.

Метою вивчення дисципліни "Контролінг" є формування у майбутніх менеджерів системних знань з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координування та спрямованості діяльності різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Задачами вивчення дисципліни "Контролінг" є:

* + оволодіння теоретичними знаннями з питань сутності основних понять і категорій, функцій, принципів та видів контролінгу, еволюції контролінгу, організації управлінського обліку в системі контролінгу;
	+ опанування методології оперативного та стратегічного контролінгу та контролінгу інвестиційних процесів;
	+ формування у студентів практичних навичок щодо створення служби контролінгу та системи бюджетування, проведення діагностики фінансово-господарського стану підприємства та підтримки прийняття управлінських рішень.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен:

* + знати сутність основних понять контролінгу, етапи розвитку контролінгу, принципи та функції контролінгу, основи методологічного апарату та характеристики основних об'єктів контролінгу;
* вміти розрізняти та класифікувати витрати підприємства, складати операційні бюджети, зокрема бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет закупівлі сировини, бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет витрат на збут, бюджет адміністративних витрат, бюджетний звіт про прибуток; провести аналіз беззбитковості підприємства;
	+ мати навички щодо організації системи контролінгу на підприємстві, формування системи бюджетування на підприємстві, використання методологічного інструментарію оперативного контролінгу, проведення контролінгу інвестиційних процесів та використання його у процесі прийняття управлінських рішень.

Контролінг - це систематична дисципліна, яка базується на основі багатьох навчальних економічних дисциплін: "Вища математика", "Основи менеджменту", "Економіка підприємства", "Статистика", "Теорія економічного аналізу", "Фінанси", "Маркетинг", "Фінансовий аналіз і звітність". Зміст курсу також забезпечує вивчення таких дисциплін як “Інвестиційний менеджмент”, “Інноваційний менеджмент”, "Стратегічний менеджмент", "Фінансовий менеджмент", "Логістика".

**2 ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ**

**Тема 1 Контролінг: сутність, функції та основні завдання**

1. Cутність контролінгу. Основні концепції контролінгу.
2. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах.
3. Мета, функції та завдання контролінгу.
4. Види контролінгу.
5. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством.

*Література*: основна [2-5, 7, 9, 12].

**Тема 2 Характеристика об'єктів контролінгу**

1. Предмет і об'єкти контролінгу.
2. Характеристика витрат.
3. Собівартість продукції та її види.
4. Поняття центрів відповідальності та їх класифікація.

*Література:* основна [2-4, 10];

додаткова [3, 6, 9, 11].

**Тема 3 Організація управлінського обліку в системі контролінгу**

1. Управлінський облік і його відмінність від фінансового обліку. Завдання управлінського обліку.
2. Характеристика методів обліку витрат, що використовуються в системі контролінгу.
3. Оцінка методів управлінського обліку витрат для вирішення завдань контролінгу.

*Література*: основна [1-3, 12];

додаткова [11].

**Тема 4 Система планування та бюджетування на підприємстві**

1. Планування, його цілі, види та методи.
2. Поняття про бюджет. Цілі складання бюджетів.
3. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок.
4. Гнучкі та фіксовані бюджети. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності.

*Література:* основна [3, 6-8];

додаткова [5, 9, 13].

**Тема 5 Методичний інструментарій оперативного контролінгу**

1. Диференціація витрат.
2. Аналіз беззбитковості. Ефект операційного важеля.
3. Аналіз відхилень.
4. АВС-аналіз. ХУZ-аналіз.
5. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягу замовлень.

*Література*: основна [2, 7, 12];

додаткова [5, 6, 8, 9, 11].

**Тема 6 Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства**

1. Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господар­ського стану підприємства. Джерела інформації для експертної діагностики.
2. Методи стратегічної діагностики.
3. Методи діагностики ефективності стратегії підприємства.
4. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства: аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз.
5. Діагностика за слабкими сигналами.
6. Методи оперативної діагностики.

*Література*: основна [2, 7, 9, 12];

додаткова [1, 7, 12, 14].

**Тема 7 Контролінг інвестиційних проектів**

1. Мета, завдання, особливості контролінгу інвестиційних проектів. Процес створення системи контролінгу інвестиційних проектів.
2. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Аналіз традиційних критеріїв.
3. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з дисконтування грошових потоків.

*Література*: основна [3, 11];

додаткова [2, 4, 11].

**Тема 8 Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві**

1. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу. Вимоги до визначення служби контролінгу.
2. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
3. Структура і склад служби контролінгу.
4. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.
5. Можливі варіанти впровадження контролінгу.

*Література*: основна [2, 5, 11];

додаткова [9].

**Тема 9 Контролінг в системі прийняття управлінських рішень**

1. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень у контролінгу.
2. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
3. Критерії ухвалення рішень щодо обсягу і структури випуску.
4. Критерії ухвалення рішень "виробляти або купувати".
5. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні.
6. Критерії ухвалення рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

*Література*: основна [1, 3, 6, 10];

додаткова [8].

**3 ВИМОГИ ДО КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Виконання контрольної роботи з дисципліни «Контролінг» передбачає опрацювання студентами теоретичних питань та розв’язування практичних завдань згідно з індивідуальними завданнями, виданими викладачем. Тематика контрольних робіт щорічно оновлюється і затверджується на кафедрі підготовки менеджерів.

Перед написанням контрольної роботи рекомендується уважно вивчити матеріал в навчальній літературі, узагальнити і систематизувати його та скласти план виконання поставлених завдань.

Виконана контрольна робота має бути зареєстрована у журналі обліку контрольних робіт і здана на перевірку не пізніше, ніж за тиждень до початку заліково-екзаменаційної сесії. Робота, виконана не за своїм варіантом, в якій не повністю виконані завдання, не зараховується. Така робота повинна бути виконана повторно з усуненням зауважень. У разі відсутності контрольної роботи або без її зарахування студент не допускається до складання заліку з дисципліни.

Контрольна робота виконується в учнівському зошиті обсягом до 24 сторінок розбірливим почерком або комп’ютерним набором (формат А4, кегль 14, Times New Roman, інтервал 1,5) обсягом 15-20 с. Після виконання всіх завдань повинен бути наведений список використаної літератури.

**4 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ**

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 1. *Бюджетування – інструмент контролінгу***

**Метою** виконання практичного завдання є ознайомлення з принципами формування системи бюджетування на підприємстві та отримання навичок складання операційних бюджетів.

*Завдання*

Менеджери компанії «Метал-світ» працюють над складанням бюджетного звіту про прибуток підприємства на планований рік. Компанія планує виробляти та реалізовувати продукцію за ціною Цгп грн. в обсягах, наведених в табл. 1.

Таблиця 1 - Передбачувані обсяги продажу підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| *Період* | *Обсяг продажу, одиниць* |
| І квартал планованого року | ОП1 |
| ІІ квартал планованого року | ОП2 |
| ІІІ квартал планованого року | ОП3 |
| IV квартал планованого року | ОП4 |
| І квартал року, наступного за планованим | ОП5 |

Запаси готової продукції плануються в розмірі 30% від обсягу продажу в наступному кварталі. Для виробництва одиниці продукції необхідно Н кг матеріалу за ціною Цм грн./кг, запас якого підтримується в обсязі 20% виробничої потреби в наступному кварталі. Виготовлення одиниці продукції потребує t годин праці робітника, тарифна ставка за годину Ст.

Постійні виробничі накладні витрати включають такі статті: зарплата – Вн1 грн., оренда – Вн2 грн., освітлення й опалення – Вн3 грн., амортизація – Вн4 грн., ремонт і обслуговування устаткування – Вн5 грн., інші витрати – Вн6 грн. Ставка змінних виробничих накладних витрат на одиницю продукції складає Сзмв грн.

Адміністративні витрати включають такі статті: зарплата – Ва1 грн., оренда – Ва2 грн., комунальні послуги – Ва3 грн., амортизація – Ва4 грн., відрядження – Ва5 грн., інші витрати - Ва6 грн.

Постійні витрати на збут включають такі статті: зарплата – Взб1 грн., реклама – Взб2 грн., оренда – Взб3 грн., амортизація – Взб4 грн., відрядження – Взб5 грн., інші витрати – Взб6 грн. Ставка змінних витрат на збут (комісійні) складає Сзмзб відсотків від виручки від реалізації продукції.

На підставі наведених даних необхідно скласти бюджет продажу, бюджет виробництва і бюджет придбання матеріалів на планований рік (з розбиттям по кварталах), а також бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет виробничих накладних витрат, бюджети собівартості виготовленої та реалізованої продукції, бюджет витрат на збут, бюджет адміністративних витрат, бюджетний звіт про прибуток на планований рік.

*Теоретичні відомості і методичні вказівки до виконання завдання*

**Операційні бюджети** *-* це сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток. До операційних бюджетів відносять бюджети продажу, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат, собівартості готової продукції, витрат на збут, адміністративних витрат та бюджетний звіт про прибуток.

***Бюджет продажу*** *-* операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажу, ціну й очікуваний дохід від продажу кожного виду продукції (товарів, послуг) по видах продукції в нату­ральному і вартісному вираженні.

Таблиця 2 - Приблизний вигляд бюджету продажу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Показник* | *Періоди (квартали)* | *Разом* |
| Обсяг продажу, одиниць  |  |  |
| Ціна одиниці продукції, грн. |  |  |
| Дохід від продажу продукції, грн. |  |  |

***Бюджет виробництва*** *-* це виробнича програма, що визначає номенклатуру та обсяг виробництва продукції в бюджетному періоді.

Таблиця 3 - Приблизний вигляд бюджету виробництва

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Показник* | *Періоди (квартали)* | *Разом* |
| Обсяг продажу, одиниць  |  |  |
| Запаси готової продукції на кінець періоду, одиниць |  |  |
| Запаси готової продукції на початок періоду, одиниць |  |  |
| Обсяг виробництва, одиниць |  |  |

Обсяг виробництва продукції визначається за формулою:

 *ОВ = ОП + ГПк – ГПп*, (1)

де: ОВ - обсяг виробництва продукції, одиниць;

ОП - передбачуваний обсяг продажу продукції, одиниць;

ГПп, ГПк - запас готової продукції відповідно на початок і на кінець періоду, одиниць.

***Бюджет придбання матеріалів*** *—* плановий документ, який містить розрахунок кількості і вартості матеріалів, що їх необхідно придбати в бюджетному періоді.

Потреба в матеріалах у натуральному вираженні визначається за формулою:

*М = Н ∙ОВ*,(2)

де: Н *-* норма витрати матеріалів на одиницю продукції, у натуральному вираженні;

ОВ *-* обсяг виробництва, одиниць.

Обсяг закупівель матеріалів розраховується за формулою:

*З = М + Мк – Мп*,(3)

де: Мп, Мк *–* запас матеріалів відповідно на початок і кінець періоду, у натуральному вираженні.

Вартість закупівель матеріалів визначається за формулою:

 , (4)

де Цм – ціна одиниці матеріалу.

Таблиця 4 - Приблизний вигляд бюджету придбання матеріалів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Показник* | *Періоди (квартали)* | *Разом* |
| Обсяг виробництва, одиниць  |  |  |
| Потреба в матеріалах, кг |  |  |
| Запас матеріалів на кінець періоду, кг |  |  |
| Запас матеріалів на початок періоду, кг |  |  |
| Обсяг закупівлі сировини, кг |  |  |
| Вартість закупівлі сировини, грн. |  |  |

***Бюджет прямих витрат на оплату праці*** *-* це плановий документ, в якому відображено витрати на оплату праці, необхідні для виробництва товарів або послуг в бюджетному періоді. Цей бюджет складається на основі бюджету виробництва та встанов­лених технологічних норм праці на одиницю продукції і тарифної ставки робітника відповідної кваліфікації.

Таблиця 5 - Приблизний вигляд бюджету прямих витрат на оплату праці

|  |  |
| --- | --- |
| *Показник* | *Величина* |
| Обсяг виробництва, одиниць  |  |
| Витрати праці на одиницю продукції, годин |  |
| Загальні витрати праці, годин |  |
| Тарифна ставка за годину, грн. |  |
| Загальні витрати на оплату праці, грн. |  |

***Бюджет виробничих накладних (загальновиробничих) витрат*** *—* плановий документ, який відображає накладні витрати, що пов'язані з виробництвом продукції або послуг в бюджетному періоді (витрати на освітлення й опалення, ремонт і обслуговування, оренду тощо).

Таблиця 6 - Приблизний вигляд бюджету виробничих накладних витрат

|  |  |
| --- | --- |
| *Показник* | *Величина* |
| Обсяг виробництва, одиниць  |  |
| Ставка змінних накладних витрат на одиницю продукції, грн. |  |
| Змінні накладні витрати, грн. |  |
| Постійні накладні витрати, грн. |  |
| Разом виробничих накладних витрат, грн. |  |

***Бюджет собівартості виготовленої продукції*** *–* це плановий документ, в якому наведено розрахунок собівартості продукції, що її передбачається виготовити в бюджетному періоді. Бюджетну собівартість виготовленої продукції визначають на підставі бюджетів використання прямих матеріалів, прямих витрат на оплату праці та виробничих накладних витрат з урахуванням заплано­ваних залишків незавершеного виробництва.

***Бюджет собівартості реалізованої продукції*** *—* це плановий документ, який містить розрахунок собівартості продукції, що буде реалізована в бюджетному періоді. Бюджет собівартості реалізованої продукції складають на підставі бюджетів запасів готової продукції та собівартості виготовленої продукції.

Собівартість реалізованої продукції визначається за формулою:

*Среал = Свигот+ ВГПп - ВГПк*, (5)

де: Свигот - собівартість виготовленої продукції,

ВГПп, ВГПк - вартість запасів готової продукції відповідно на початок і на кінець періоду.

Таблиця 7 - Приблизний вигляд бюджету собівартості виготовленої та реалізованої продукції

|  |  |
| --- | --- |
| *Показник* | *Сума, грн.* |
| Вартість закупівлі сировини |  |
| Прямі витрати на оплату праці |  |
| Виробничі накладні витрати |  |
| Собівартість виготовленої продукції |  |
| Вартість запасів готової продукції на початок року |  |
| Вартість запасів готової продукції на кінець року |  |
| Собівартість реалізованої продукції |  |

***Бюджет адміністративних витрат*** *-* це плановий документ, який відображає очікувані витрати на управління та обслуговування підприємства загалом.

Таблиця 8- Приблизний вигляд бюджету адміністративних витрат

|  |  |
| --- | --- |
| *Показник* | *Сума, грн.* |
| Статті адміністративних витрат (зарплата, оренда…) |  |
| Разом адміністративних витрат |  |

***Бюджет витрат на збут*** *—* це плановий документ, у якому наведено постійні та змінні витрати, пов'язані зі збутом продукції у бюджетному періоді. Цей бюджет складають з огляду на бюджет продажу.

Таблиця 9 - Приблизний вигляд бюджету витрат на збут

|  |  |
| --- | --- |
| *Показник* | *Величина* |
| Дохід від продажу продукції, грн.  |  |
| Ставка змінних витрат на збут (комісійні), % |  |
| Змінні витрати на збут, грн. |  |
| Постійні витрати на збут, грн. |  |
| Разом витрат на збут, грн. |  |

***Бюджетний звіт про прибуток*** *-* це проформа фінансової звітності (форми №2), складена до початку звітного періоду, яка відображає фінансовий резуль­тат передбачуваної діяльності.

Бюджетний звіт про прибуток складають на основі бюджетів продажу, собівартості реалізованої продукції, витрат на збут, адміністративних та інших операційних витрат.

Таблиця 10 - Приблизний вигляд бюджетного звіту про прибуток

|  |  |
| --- | --- |
| *Показник* | *Сума, грн.* |
| Дохід від продажу продукції |  |
| Собівартість реалізованої продукції |  |
| Валовий прибуток |  |
| Адміністративні витрати |  |
| Витрати на збут |  |
| Операційний прибуток |  |

На підставі бюджетного звіту про прибуток проводять аналіз і роблять висновки щодо ефективності виробничої діяльності підприємства.

*Порядок виконання завдання*

1. На підставі вихідних даних скласти бюджет продажу (див. табл. 2), бюджет виробництва (див. табл. 3) та бюджет придбання матеріалів (див. табл. 4) на планований рік (з розбиттям по кварталах).

2. На підставі бюджету виробництва підприємства скласти бюджет прямих витрат на оплату праці на планований рік.

3. На підставі бюджету виробництва підприємства скласти бюджет виробничих накладних витрат на планований рік.

4. На підставі бюджетів виробництва, придбання матеріалів, прямих витрат на оплату праці та виробничих накладних витрат підприємства скласти бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції на планований рік.

5. На підставі початкових даних та бюджету продажу підприємства скласти бюджет адміністративних витрат та бюджет витрат на збут на планований рік.

6. На підставі бюджетів продажу, собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат і витрат на збут підприємства скласти бюджетний звіт про прибуток підприємства за планований рік.

*Література* – основна [3, 6, 11]; додаткова [5, 6].

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 2. *Аналіз дохідності підприємства в системі оперативного контролінгу***

**Метою** виконання практичного завдання є вивчення взаємозв’язку "витрати – обсяг – прибуток", отримання навичок з визначення точки беззбитковості, запасу безпеки та використання отриманих результатів у процесі прийняття управлінських рішень.

*Завдання*

Підприємство виготовляє та реалізовує два види продукції А і Б загальним обсягом ОП тис. од. Визначити точку беззбитковості аналітичним і графічним методами, поріг рентабельності, запас безпеки (в натуральному і вартісному вираженні) за таких варіантів структури виробництва:

1. підприємство виготовляє лише продукцію А;
2. підприємство виготовляє лише продукцію Б;
3. підприємство виготовляє обидва види продукції у співвідношенні: кількість продукції А / кількість продукції Б = КА / КБ.

Зробити висновок про оптимальну структуру виробництва.

Таблиця 11 - Вихідні дані

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Назва статті* | *Продукція А* | *Продукція Б* |
| Середня ціна реалізації, грн. | ЦіА |  ЦіБ  |
| Змінні витрати на одиницю продукції, грн. | ЗВіА | ЗВіБ |
| Постійні витрати, тис. грн. | ПВ |

*Теоретичні відомості і методичні вказівки до виконання завдання*

**Точка беззбитковості** – це такий обсяг реалізації, коли доходи підприємства дорівнюють його затратам, а підприємство не має ні прибутку, ні збитків. Точка беззбитковості може бути визначена двома методами: аналітичним та графічним методом.

**Точку беззбитковості (ТБ) в натуральних одиницях** можна знайти за такою формулою:

 . (6)

Різниця між чистим доходом від реалізації (ціною) та змінними витратами характеризує величину *маржинального доходу.*

У тому випадку, коли підприємство виготовляє і продає декілька видів продукції, необхідно враховувати, що вони відрізняються за ціною, величиною змінних витрат, їх часткою в розподілі загальновиробничих витрат, а тому точка беззбитковості буде залежати від частки кожного виду продукції у загальному обсязі продаж.

**Алгоритм розрахунку беззбитковості для виробництва декількох видів продукції**

1. Визначається частка кожного виду продукції у загальному обсязі продажу.
2. Розраховується сумарний зважений маржинальний дохід на одиницю продукцію за формулою:

ЗМД = , (7)

де: МДі – маржинальний дохід на одиницю продукції *і*-ого виду (різниця між ціною та змінними витратами на одиницю продукції *і*-ого виду);

 - частка продукції *і*-ого виду у загальному обсязі продажу.

1. Визначається точка беззбитковості за формулою:

ТБ = . (8)

Обсяг виробництва, який забезпечує беззбиткову діяльність, можна оцінити і у вартісному вираженні за допомогою показника **порогу рентабельності** (критичної виручки):

ПР=. (9)

**Зона (запас) безпеки (ЗБ)**показує можливість знизити обсяг реалізації при беззбитковій діяльності та визначається за формулою:

ЗБ = ОП - ОПТБ (10)

або

ЗБ(%) = . (11)

**Запас фінансової міцності (ЗФМ)**показує, на скільки можна зменшити величину виручки від реалізації, перш ніж буде досягнута величина критичної виручки, тобто при подальшому зниженні підприємство потрапить в зону збитків.

ЗФМ = ВР – ПР. (12)

**Коефіцієнт запасу фінансової міцності (Кзфм)**показує, на скільки відсотків може бути зменшена виручка, перш ніж підприємство потрапить в зону збитків:

Кзфм = . (13)

Аналіз беззбитковості зображується за допомогоюграфіка (рис. 1).



Рисунок 1 - Графік беззбитковості

Графік точки беззбитковості показує залежність прибутку від обсягів продажу і витрат виробництва продукції, які, у свою чергу, визначаються співвідношенням постійних і змінних витрат.

Лінія сукупної виручки від продажу виходить із нульової точки і зростає із зростанням продажу одиниць продукції. Лінія сукупних витрат виходить із точки, що відповідає сумі постійних витрат. Точка перетину двох ліній називається точкою беззбитковості, коли підприємство не має ні прибутку, ні збитку. Зліва внизу розташована зона збитків, угорі справа міститься зона прибутків.

*Порядок виконання завдання*

1. Здійснити розрахунки для першого варіанта структури.
	1. Розрахувати точку беззбитковості за формулою (6).
	2. Побудувати графік точки беззбитковості. Визначити величину беззбиткового обсягу виробництва шляхом знаходження абсциси точки перетину прямих виручки і витрат.
	3. Порівняти величини точки беззбитковості, отримані аналітичним і графічним методами.
	4. Визначити запас безпеки в абсолютному та відносному вимірниках за формулами (10) і (11).
	5. Розрахувати поріг рентабельності за формулою (9).
	6. Визначити запас фінансової міцності та коефіцієнт запасу фінансової міцності за формулами (12) і (13).
2. Здійснити розрахунки для другого варіанту структури аналогічно пунктам 1.1-1.6.
3. Здійснити розрахунки для третього варіанта структури.
	1. Визначити кількість продукції кожного виду згідно заданого співвідношення.
	2. Визначити виручку від реалізації кожного виду продукції та загальну виручку підприємства.
	3. Розрахувати частку кожного виду продукції у загальному обсязі продажу.
	4. Розрахувати маржинальний дохід на одиницю продукцію кожного виду.
	5. Розрахувати сумарний зважений маржинальний дохід на одиницю продукцію за формулою (7).
	6. Визначити точку беззбитковості за формулою (8).
	7. Визначити точку беззбитковості графічним методом.
	8. Порівняти величини точки беззбитковості, отримані аналітичним і графічним методами.
	9. Визначити запас безпеки в абсолютному та відносному вимірниках за формулами (10) і (11).
	10. Розрахувати поріг рентабельності за формулою (9).
	11. Визначити запас фінансової міцності та коефіцієнт запасу фінансової міцності за формулами (12) і (13).
4. Порівняти варіанти структури виробництва за величиною прибутку, зробити висновок про оптимальну структуру.

*Література:* основна [2, 12]; додаткова [3, 6, 11].

**5 ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ**

1. Суть, завдання, мета та функції контролінгу.
2. Основні концепції контролінгу.
3. Роль контролінгу в системі управління підприємством.
4. Взаємозв’язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством.
5. Стратегічний контролінг, напрями аналізу у стратегічному контролінгу.
6. Оперативний контролінг.
7. Класифікація витрат.
8. Поняття центрів відповідальності та їх класифікація.
9. Управлінський облік, його відмінності від фінансового обліку.
10. Завдання та методи управлінського обліку.
11. Характеристика існуючих систем управлінського обліку.
12. Поняття бюджету. Мета і завдання бюджетів.
13. Структура системи бюджетів на підприємстві.
14. Фіксовані та гнучкі бюджети.
15. Сфери використання різних типів бюджетів.
16. Система економічних розрахунків, що застосовується в контролінгу. Аналіз відхилень.
17. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
18. Процес створення системи контролінгу.
19. Аналіз традиційних критеріїв інвестиційних проектів: термін окупності і рентабельність.
20. Аналіз критеріїв оцінювання інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків.
21. Аналіз критеріїв оцінювання інвестиційних проектів в умовах невизначеності.
22. Формування цільових функцій та елементів контролінгу.
23. Роль служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
24. Структура і склад служби контролінгу.
25. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.
26. Можливі варіанти впровадження контролінгу на підприємстві.
27. Мета і завдання діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
28. Джерела інформації для експертної діагностики.
29. SWOT-аналіз.
30. Матриця БКГ (Бостонської консультативної групи).
31. Матриця Мак-Кінсі.
32. Конкурентний аналіз за Портером.
33. Діагностика за слабими сигналами.
34. Методи оперативної діагностики.
35. Оцінка ризиків (метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло, експертні методи).
36. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень.
37. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
38. Критерії прийняття рішень про обсяги і структуру виробництва.
39. Критерії прийняття рішень “виробляти чи купувати”.
40. Критерії прийняття рішень про визначення нижньої межі на ціну продукції.
41. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками підприємства.

### 6 ТЛУМАЧНИЙ СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Ануїтет — це послідовність однакових грошових потоків, які регулярно повторюються.

Бюджет — це план діяльності підприємства або підрозділу в кількісних (здебільшого у грошових) вимірниках.

Бюджет адміністративних витрат - це плановий документ, який відображає очікувані витрати на управління та обслуговування підприємства загалом.

Бюджет виробництва - це виробнича програма, що визначає номенклатуру та обсяг виробництва продукції в бюджетному періоді.

Бюджет виробничих накладних витрат — плановий документ, що відображає накладні витрати, які пов'язані з виробництвом продукції або послуг в бюджетному періоді (витрати на освітлення й опалення, ремонт і обслуговування, оренду).

Бюджет витрат на збут — це плановий документ, у якому наведено постійні та змінні витрати, пов'язані зі збутом продукції у бюджетному періоді. Цей бюджет складають з огляду на бюджет продажу.

Бюджет грошових коштів - це проформа фінансової звітності (форми №3), що відображає очікувані платежі і надходження грошових коштів за бюджетний період.

Бюджетний баланс - це проформа фінансової звітності (форми №1), що містить інформацію про майбутній фінансовий стан підприємства, який очікується в результаті запланованих операцій. Бюджетний баланс складають на підставі балансу на початок бюджетного періоду, бюджетів операційних витрат та бюджету грошових коштів.

Бюджетний звіт про прибуток - це проформа фінансової звітності (форми №2), складена до початку звітного періоду, яка відображає фінансовий результат передбачуваної діяльності.

Бюджет потреби у матеріалах - плановий документ, що визначає кількість і номенклатуру матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми бюджетного періоду.

Бюджет придбання матеріалів — плановий документ, який містить розрахунок кількості матеріалів, що їх необхідно придбати в бюджетному періоді.

Бюджет продажу - операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажу, ціну й очікуваний дохід від продажу кожного виду продукції (товарів, послуг) по видах продукції в натуральному і вартісному вираженні.

Бюджет прямих витрат на оплату праці - це плановий документ, в якому відображено витрати на оплату праці, необхідні для виробництва товарів або послуг в бюджетному періоді.

Бюджет собівартості виготовленої продукції – це плановий документ, в якому наведено розрахунок собівартості продукції, що її передбачається виготовити в бюджетному періоді.

Бюджет собівартості реалізованої продукції — це плановий документ, який містить розрахунок собівартості продукції, що буде реалізована в бюджетному періоді. Бюджет собівартості реалізованої продукції складають на підставі бюджетів запасів готової продукції та собівартості виготовленої продукції.

Бюджетування - це процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Витрати *-* це зменшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.

Внутрішня ставка дохідності - показник оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів, що виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до теперішньої вартості інвестиційних затрат.

Генеральний (зведений) бюджет - це сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції підрозділів підприємства.

Гнучкий бюджет – бюджет, що показує розміри витрат і результати праці за різних обсягів діяльності певного центру відповідальності.

Дисконтування - це процедура визначення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням фактора часу.

Змінні витрати - витрати, які змінюються відповідно до зміни обсягу виробництва.

Зона (запас) безпеки – показник, який показує можливість знизити обсяг реалізації при беззбитковій діяльності.

Інвестиції – це вкладення капіталу у всіх його формах з метою забезпечення його зростання в майбутньому періоді, одержання поточного доходу або розв’язання соціальних задач.

Інвестиційний проект – це довгострокове вкладення грошових та інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди.

Інформаційні потоки — це фізичне переміщення інформації від одного співробітника підприємства до іншого або від одного підрозділу до іншого.

Контролінг інвестицій - система моніторингу, оцінки і контролю інвестиційних проектів з метою вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкращим чином досягти поставлених цілей.

Метод діагностики за слабкими сигналами – метод стратегічної діагностики, який дозволяє своєчасно визна­чити слабкі сигнали - ранні і неточні ознаки настання кризових ситуацій - і своєчасно відреагувати на них.

Метод XYZ – метод оперативного контролінгу, який характеризує рівномірність запуску окремих видів сировини (матеріалів) у виробництво.

Облік за нормативною собівартістю — це організація методології обліку, при якій зміни собівартості, допущені перевитратами, й еко­номія засобів розкриваються не тільки шляхом подальшого вивчення звітних калькуляцій, а й щоденно в процесі виконання плану на під­ставі первинної документації і первинних облікових записів.

Облік за фактичною собівартістю - метод обліку фактичних витрат полягає у послідовному накопиченні даних про фактичні виробничі витрати без відображення в обліку даних про їх величину за діючими нормами.

Оперативний контролінг – вид контролінгу, що полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточними цілями підприємства, які можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність.

Операційні бюджети - це сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток (бюджет продажу, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат, собівартості готової продукції, витрат на збут, адміністративних витрат і бюджетний звіт про прибуток).

Планування - це процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, та шляхи досягнення таких цілей.

Період окупності - це термін, протягом якого будуть повернені капітальні вкладення (інвестиційні затрати) у вигляді прибутку.

Постійні витрати - витрати, які залишаються незмінними зі зміною обсягу виробництва.

Релевантність (істотність) інформації означає, що інформація повинна допомагати приймати рішення.

Система директ-кост - система обліку, яка використовує для калькуляції лише змінні витрати.

Система контролінгу - це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління про­цесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства.

Собівартість продукції (робіт, послуг) - грошове вираження витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом та збутом продукції.

Стратегічний контролінг – вид контролінгу, що полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може бути охарактеризований як шанси і ризики.

Точка беззбитковості (точка рентабельності, мертва точка, точка критичного обсягу реалізації) – це такий обсяг реалізації, коли доходи підприємства дорівнюють його затратам, а підприємство не має ні прибутку, ні збитків.

Фіксований бюджет– бюджет, що залишається сталим незалежно від змін рівня ділової активності.

Фінансові бюджети - сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства (бюджет капітальних інвестицій, грошових коштів і бюджетний баланс).

Центр відповідальності — це структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші аспекти формування й використання прибутку, а його керівник (менеджер) самостійно приймає управлінські рішення в межах цих аспектів і несе повну відповідальність за контрольовані ним показники.

Центр витрат - це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за витрати.

Центр доходів (виручки) - це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за доходи (виручку), але не за витрати (за витрати тільки в обмеженому обсязі).

Центр інвестицій - це підрозділ, керівник якого відповідає за використання виділених йому інвестиційних ресурсів і отримання необхідного прибутку від інвестиційної діяльності.

Центр прибутку - це підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибуток, приклад: підприємство, що входить до складу великого об'єднання.

Чистий приведений дохід – показник оцінювання ефективності реальних інвестиційних проектів, що характеризує різницю між приведеними до теперішньої вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестиційних затрат на його реалізацію.

**7 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**Основна:**

1. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. — К. : Лібра, 2004. — 704 с.

2. Давидович І. Є. Контролінг / І. Є. Давидович. – К. : ЦУЛ, 2008. – 552 с. – ISBN 978-966-364-759-3.

3. Калайтан Т. В. Контролінг : навчальний посібник / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ – 2000, 2008. – 252 с. – ISBN 978-966-418-046-4.

4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 279 с.

5. Манн Р. Контроллинг для начинающих : пер. с нем. / Р. Манн, Э. Майер ; под ред. и с предисл. В.Б. Ивашкевича. – 2-ое изд., пер. и доп. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.

6. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В. А. Панков. – К. : ЦУЛ, 2007. – 112 с.

7. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. — 370 с. – ISBN 966-7952-16-9.

8. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга; Ника-центр, 2002. – 204 с.

9. Фольмут Х. Й. Инструменты контролинга от А до Я : пер. с нем. / Х. Й. Фольмут ; [под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой]. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 288 с.

10. Цигилик І. І. Контролінг : навч. посіб. у схемах і таблицях / І. І. Цигилик. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

11. Шепітко Г. Ф. Контролінг : посіб. / Г. Ф. Шепітко. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 136 с.

12. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів / Ю. П. Яковлєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 316 с. – ISBN 966-364-187-8.

**Додаткова:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.

2. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента / И. А. Бланк. – К. : Эльга-Н, Ника-Центр. – Т. 2. – 2001. – 512 с.

3. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : Ника-центр, 1998. – 544 с.

4. Грідасов В. М. Інвестування : навч. посіб. / В. М. Грідасов, С. В. Кривченко, О. Є. Ісаєва. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 164 с.

5. Економіка підприємства : підруч. / за заг. ред. Й. М. Петровича. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 424 с.

6. Економіка підприємства : підруч. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Львів : Магнолія-Плюс, 2004. – 680 с.

7. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. / М. Я. Коробов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2000. – 378 с.

8. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.

9. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – 2-ге вид., без змін – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.

10. Терещенко О. О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2006. - №8. - С. 137-145.

11. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 496 с.

12. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – 2-ге вид., перероб., доп. – Житомир : ЖІТІ, 2001. – 300 с.

13. Шегда А. В. Менеджмент : підруч. / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.

14. http://www.me.gov.ua/file/link/75465/file/metodika.doc.

*Навчальне видання*

Методичні вказівки

до виконання контрольної роботи

з дисципліни «Контролінг» для студентів,

які отримують другу вищу освіту

зі спеціальності 7.050201 „Менеджмент організацій” заочної форми навчання

Редактор В. Дружиніна

Коректор З. Поліщук

Укладач Тетяна Миколаївна Білоконь

Оригінал-макет підготовлено укладачем

Підписано до друку 20, 03, 2010 р.

Формат 29,7х42. Папір офсетний

Гарнітура Times New Roman.

Друк різографічний. Ум. друк. арк. 36/333

Наклад 200 прим. Зам. № 2010-135

Вінницький національний технічний університет,

науково-методичний відділ ВНТУ.

21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,

ВНТУ к. 2201.

Тел. (0432) 59-87-36.

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи

серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті

в комп’ютерному інформаційно-видавничому центрі.

21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Тел. (0432) 59-81-59.

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи

серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.