

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДУНАЙСЬКИЙ ІНСТИТУТ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**«ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**СИЛАБУС**  
**НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«КОНТРОЛІНГ»**

Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
ОПП	Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту
Кафедра	управління в транспортній галузі

Силабус навчальної дисципліни «Контролінг» розроблено відповідно до робочої програми освітньої програми «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту».

Силабус схвалено на засіданні кафедри управління в транспортній галузі.

Протокол №1 від «09» вересня 2022 року.

## 1. ВІДОМОСТІ ПРО ВИКЛАДАЧА

Викладач	Євтушевська Оксана Анатолівна, старший викладач кафедри управління в транспортній галузі
Профайл викладача	<a href="https://scholar.google.com.ua/citations?user=-wmvUtsAAAAJ&amp;hl=ru">https://scholar.google.com.ua/citations?user=-wmvUtsAAAAJ&amp;hl=ru</a>
Сторінка курсу	<a href="https://classroom.google.com/u/1/c/NTkzMDc4MTUzMzMx">https://classroom.google.com/u/1/c/NTkzMDc4MTUzMzMx</a>
Консультації	

## 2. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Основною метою викладання дисципліни «Контролінг» є формування у майбутніх менеджерів системних знань з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

**Мова навчання** – українська.

**Статус дисципліни** - обов'язкова.

**Мета:** ознайомлення та формування у студентів комплексу теоретичних та практичних знань та навичок стосовно ефективної роботи підприємства в системі ринку, а також забезпечення економічної стійкості підприємств з урахуванням чинників невизначеності функціонування зовнішнього середовища.

**Предмет:** сукупність відносин, що виникають в процесі управління конкурентним позиціонуванням підприємств.

**Міждисциплінарні зв'язки:** викладається після вивчення дисциплін «Економічна теорія», «Інформаційні системи та технології», «Глобальний транспортний ринок», «Системи технології та морські транспортні засоби», «Психологія», «Системи технології та морські транспортні засоби», «Економіка та фінанси підприємств».

**Стає інформаційною базою** при подальшому вивченні дисциплін «Управління діяльністю судноплавних компаній», «Управління сервісними послугами на морському транспорті» та ін.

Робоча програма складена відповідно до вимог освітньо-професійної програми підготовки освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Навчальна дисципліна забезпечує набуття перелічених нижче компетентностей та досягнення програмних результатів навчання.

### **Інтегральна компетентність**

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

### **Загальні компетентності:**

**ЗК3.** Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

**ЗК11.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

**ЗК12.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

### **Фахові компетентності:**

**ФК3.** Здатність визначати перспективи розвитку організації.

### **Програмні результати навчання:**

**ПРН4.** Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

**ПРН8.** Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

**ПРН12.** Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

**Кількість кредитів ЄКТС - 4**

**Форма підсумкового контролю : іспит.**

### **Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною**

Успішне завершення програми навчальної дисципліни «Контролінг та адміністрування економіки» передбачає здобуття студентом наступних результатів навчання:

- розуміти концепцію та функції контролера в системі управління прибутком;
- уміти враховувати вплив чинників ситуації невизначеності на діяльність підприємства та розраховувати ступень ризику функціонування;
- знати та розуміти вплив центрів витрат і систему управління витратами на підприємстві;
- уміти проводити аналіз динаміки витрат по економічним елементам;
- розуміти методику аналізу інвестиційних проектів на підприємств;
- уміти проводити оцінку рівня прибутковості від фінансово-господарської діяльності підприємства;
- розуміти основні напрямки інвестиційної діяльності на підприємства;
- знати методику аналізу інвестиційних проектів на підприємстві;
- розуміти моделі планування прибутком на підприємстві;
- уміти планувати беззбитковою діяльність підприємства;
- уміти обґрунтувати раціональну ціну реалізації продукції.

### **3. Програма, структура (тематичний план) навчальної дисципліни**

Назви розділів і тем	Навчальне навантаження (години)								Відповідність модельному курсу Міжнародної морської організації***
	Денна форма навчання				Заочна форма навчання				
	Кількість аудиторних годин *	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні роботи	Кількість аудиторних годин *	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні роботи	
<b>Розділ 1 : Цілі та завдання контролінгу на підприємстві</b>									
Тема 1. Історичні передумови виникнення контролінгу	1	1							
Тема 2. Філософія і парадигма контролінгу на підприємстві	1	1							
Тема 3 Концепція і функції котролера	2	1	1						
Тема 4 Цілі підприємства і напрямок формування цілей	2	1	1						

підприємства									
<b>Разом за розділом 1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>						<b>X</b>
<b>Розділ 2 Організація системи контролінгу на підприємстві</b>									
Тема 1 Структура управління на підприємстві і місце служби контролінгу в структурі	2	1	1						
Тема 2 Функціональні обов'язки контролера в структурі управління	2	1	1						
Тема 3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства контролером	2	1	1						
Тема 4 Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	3	1	2						
Тема 5 Аналіз ситуації невизначеності і ризика на підприємстві	3	1	2						
<b>Разом за розділом 2</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>7</b>						<b>X</b>
<b>Розділ 3. Організація управління по центрам витрат</b>									
Тема 1 Центри витрат і система управління витратами на підприємстві	3	1	2						
Тема 2 Аналіз динаміки витрат по економічним елементам	2	1	1						
Тема 3 Методи обліку і калькуляції витрат	2	1	1						

<b>Разом за розділом 3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>						
<b>Розділ 4 Організація управління по центрах прибутку</b>									
Тема 1. Характеристика фінансових результатів підприємства	4	2	2						
Тема 2 Аналіз економічних чинників, що впливають на величину прибутку	2	1	1						
Тема 3. Методика аналізу фінансових результатів підприємства	4	2	2						
Тема 4 Оцінка рівня прибутковості від фінансово-господарської діяльності підприємства	3	1	2						
<b>Разом за розділом 4</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>7</b>						
<b>Розділ 5 Аналіз інвестиційної діяльності підприємства</b>									
Тема 1 Класифікація інвестицій та основні напрямки інвестиційної діяльності на підприємстві	2	1	1						
Тема 2 Методика аналізу і прогнозування поточних інвестицій підприємства	3	2	1						
Тема 3 Методика аналізу інвестиційних проєктів на підприємстві	3	1	2						
<b>Разом за розділом 5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>						

<b>Розділ 6. Планування фінансових результатів підприємства</b>										
Тема 1 Моделі планування прибутком підприємства	3	1	2							
Тема 2. Технологія планування беззбиткової діяльності підприємства	4	2	2							
Тема 3 Планування витрат і обґрунтування ціни реалізації продукції	3	1	2							
Тема 4 Аналіз та планування грошових потоків	4	2	2							
<b>Разом за розділом 6</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>8</b>							
<b>Всього аудиторних годин</b>	<b>60</b>	<b>28</b>	<b>32</b>							X
<b>Самостійна робота (години)</b>	<b>60</b>									X
з них на виконання індивідуального завдання **										X
<b>Загальний обсяг годин навчальної дисципліни</b>	<b>120</b>									X

#### **4. АНОТАЦІЇ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ**

##### **Розділ 1 : Цілі та завдання контролінгу на підприємстві**

##### **Тема 1. Історичні передумови виникнення контролінгу**

Чинники, що обумовлюють виникнення контролінгу. Німецька школа контролінгу. Сутність, функції, переваги та недоліки німецької моделі контролінгу. Американська школа контролінгу. Сутність, функції, переваги та недоліки американської моделі контролінгу.

**Література [1,2,3,5,6,10]**

##### **Тема 2. Філософія і парадигма контролінгу на підприємстві**

Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві. Чинники виникнення контролінгу. Основна мета контролінгу. Функції контролінгу. Основні концепції контролінгу.

Місце контролінгу в системі управління підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу, структурно-логічна схема контролінгу.

**Література [1,3,4,6,10]**

### **Тема 3 Концепція і функції контролера**

Концепція контролінгу як орієнтація на систему обліку. Концепція контролінгу як орієнтація на управлінську інформаційну систему. Концепція контролінгу як орієнтація на систему управління: акцент на планування і контроль; акцент на координацію діяльності системи управління підприємством.

Функції контролінгу на підприємстві. Регулювання. Управління. Сервісна функція по відношенню до менеджерів. Координація управлінською діяльністю. Інформаційна та консультативна підтримка управлінських рішень на підприємстві. Створення раціонального управлінського процесу на підприємстві.

**Література [1,2,3,4,7,10]**

### **Тема 4 Цілі підприємства і напрямок формування цілей підприємства**

Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Дерево цілей на підприємстві та критерії реалізації.

Етапи постановки цілей підприємства. Модель постановки цілей «ШЛЯХ» (WEG).

Забезпечення економічної, фінансової та конкурентної стійкості на підприємстві як основана мета контролінгу на підприємстві.

Фактори і параметри досягнення економічної, фінансової та конкурентної стійкості на підприємстві.

**Література [1,2,3,9,10]**

## **Розділ 2 Організація системи контролінгу на підприємстві**

### **Тема 1 Структура управління на підприємстві і місце служби контролінгу в структурі**

Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Вимоги до створення варіанти служби контролінгу.

Механізм впровадження системи контролінгу в структуру управління підприємством. Дослідження системи управління підприємством. Формування центрів відповідальності і розробки нормативів. Методи збору та обробки даних службою контролінгу. Формування аналітичного і регулятивного блоку в системі контролінгу.

**Література [3,4,6,9]**

### **Тема 2 Функціональні обов'язки контролера в структурі управління**

Структура служби контролінгу на підприємстві. Функції начальника служби контролінгу, контролера цеху, фахівця з управлінського обліку, фахівця з інформаційних систем.

Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу. Вимоги до інформацій в системі контролінгу.

**Література [1,2,4,6,9,10]**

### **Тема 3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства контролером**

Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства. Облік сильних і слабких сторін підприємства. Розгорнутий SWOT - аналіз на підприємстві.

Побудова матриці показників фінансової стійкості підприємства в системі ринку.

**Література [1,2,4,6,7]**

### **Тема 4 Контролінг у системі прийняття управлінських рішень**

Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного

управління, принципу соціального підходу.

Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою. Критерії прийняття рішень «виробляти чи купувати». Критерії прийняття рішень при ціноутворенні. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролінгу.

Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу та прийняття раціональних управлінських рішень.

Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень.

**Література [1,2,3,4,8,10]**

### **Тема 5 Аналіз ситуації невизначеності і ризику на підприємстві**

Ситуація невизначеності на підприємстві: сутність. Ризик та його види. Визначення імовірності втрати доходу підприємства в результаті впливу ситуації невизначеності та ризику. Розрахунок середньої величини втрат в результаті впливу ризику. Розрахунок нижньої та верхньої межі інтервалу втрат під впливом ситуації ризику.

Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.

**Література [1,2,3,4,6,9]**

## **Розділ 3. Організація управління по центрах витрат**

### **Тема 1 Центри витрат і система управління витратами на підприємстві**

Поняття про центри витрат та їх місце в структурі управління підприємством. Моделі функціонування центрів витрат.

Мета, область застосування, переваги системи стандарт-кост. Нормативні та бюджетні витрати. Нормативні прямі матеріальні витрати, нормативні прямі трудові витрати, нормативні загальновиробничі витрати. Оцінка методів управлінського обліку для вирішення завдань контролінгу. Особливості та порядок організації обліку витрат і результатів в системі директ-костінг.

**Література [2,3,4,6,10]**

### **Тема 2 Аналіз динаміки витрат по економічним елементам**

Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу, місце їх виникнення. Класифікація витрат залежно від зміни обсягу дальності: постійні, змінні, змішані. Ступінь реагування витрат на зміну обсягу діяльності підприємства: прогресивні, пропорційні, дигресивні, нейтральні. Поділ витрат відносно технологічного процесу: основні і накладні витрати.

**Література [3,4,6,9]**

### **Тема 3 Методи обліку і калькуляції витрат**

Спосіб віднесення витрат до об'єкту калькулювання: прямі і непрямі. Класифікація витрат за охопленням нормування, за характером використання ресурсного потенціалу, за ступенем можливості регулювання. Собівартість продукції, її види.

Методи оперативного контролінгу. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точки, інженерний, графічний методи, метод найменших квадратів.

Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу. Завдання управлінського обліку. Характеристика основних методів управлінського обліку. Облік за фактичною собівартістю. Облік за нормативною собівартістю.

## **Література [1,2,4,6,8]**

### **Розділ 4 Організація управління по центрах прибутку**

#### **Тема 1. Характеристика фінансових результатів підприємства**

Центри прибутку і дивізіональні відділення. Принцип організації по продуктових групах. Постановка цілей керівником продуктової групи як менеджер по прибутку. Схема розрахунку результату для центру прибутку. Завдання керівників продуктових груп по довгостроковому досягненню прибутку. Передумови введення організації управління по центрах прибутку в розрізі продуктових груп. Приклади організації управління по продуктових групах. Менеджер відділу збуту як керівник центру прибутку.

**Література [1,3,6,9,10]**

#### **Тема 2 Аналіз економічних чинників, що впливають на величину прибутку**

Внутрішні чинники які впливають на величину прибутку. Чинники зовнішнього середовища які впливають на величину прибутку.

Фінансова стійкість як основна умова досягнення прибуткової діяльності підприємств. Показники фінансової стійкості підприємства. Розробка рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості підприємства.

**Література [1,2,3,4,6,10]**

#### **Тема 3. Методика аналізу фінансових результатів підприємства**

Поняття та методика проведення ABC - аналізу матеріальних потоків. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягу замовлень. Аналіз вузьких місць на підприємстві. Функціонально - вартісний аналіз.

Аналіз відхилень - основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень.

**Література [1,2,3,4,6,10]**

#### **Тема 4 Оцінка рівня прибутковості від фінансово-господарської діяльності підприємства**

Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Характеристика джерел інформації для експертної діагностики.

Методи стратегічної діагностики. Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики. Сутність і методи стратегій діагностики підприємств. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства: аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загрози. Діагностика за слабкими сигналами.

Методи оперативної діагностики. Аналіз інформаційних потоків.

**Література [3,4,6,10]**

### **Розділ 5 Аналіз інвестиційної діяльності підприємства**

#### **Тема 1 Класифікація інвестицій та основні напрямки інвестиційної діяльності на підприємстві**

Поняття про контролінг інвестиційних проектів на підприємстві. Місце контролінгу інвестиційних проектів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності підприємства. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проектів. Функції контролінгу інвестиційних проектів: моніторинг, аналіз, контроль та координація. Принципи контролінгу інвестиційних проектів.

**Література [2,3,4,6,9]**

#### **Тема 2 Методика аналізу і прогнозування поточних інвестицій підприємства**

Види контролінгу інвестиційних проектів.

Критерії оцінки інвестиційних проектів в контролінгу. Традиційні критерії: окупність, рентабельність. Критерії з дисконтуванням грошових потоків: чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, ануїтет, індекс прибутковості та приведена окупність.

Формування інвестиційного плану. Критерії реалізації інвестиційної стратегії. Часові аспекти управління доходністю інвестицій. Параметри доходності. Методи оцінки ефекту інвестицій. Вероятність відхилення фактичного від доходу, що розраховано

**Література [1,2,3,4,6,10]**

### **Тема 3 Методика аналізу інвестиційних проектів на підприємстві**

Критерії оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності: метод кращого стану, метод прийняття рішень без числових значень ймовірностей використання, метод ставки дисконтування з поправкою на ризик та метод достовірних еквівалентів.

Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи.

Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів. Організаційна стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів. Глобальна та локальні організаційно-інформаційні моделі контролінгу інвестиційних проектів. Дослідна стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів: контролінг передінвестиційної фази проекту, інвестиційної фази проекту та постінвестиційної. Узагальнююча стадія процесу контролінгу інвестиційних проектів.

**Література [1,3,6,8,9]**

## **Розділ 6. Планування фінансових результатів підприємства**

### **Тема 1 Моделі планування прибутком підприємства**

Розмежування планування прибутку і фінансового планування. Планування взаємозв'язків між оборотом, витратами і прибутком. Модель калькуляції граничних (продуктових) витрат.

Планування прибутком як процес в контролінгу. Методи планування прибутком: суть, переваги і недоліки. Метод прямого рахунку. Аналітичний метод. Планування прибутком за рівнем базової рентабельності. Нормативний метод. Факторний аналіз. Економіко-статистичні методи.

**Література [1,2,4,6,10]**

### **Тема 2. Технологія планування безбиткової діяльності підприємства**

Модель «витрати - обсяг - прибуток». Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу безбитковості. Маржинальний прибуток.

Постановки мети по прибутку за допомогою діаграми для величин в точці безбитковості. Постановка проміжних цілей при формуванні мети по прибутку.

Сила впливу операційного важеля. Запас фінансової міцності. Ефект операційного важеля. Порогова виручка від реалізації.

Критичний обсяг виробництва. Факторний аналіз критичного обсягу виробництва.

**Література [2,3,4,6,9]**

### **Тема 3 Планування витрат і обґрунтування ціни реалізації продукції**

Порівняння планових і фактичних величин по обороту, сумам покриття і витратам на реалізацію в центрі прибутку. Графічне представлення порівнянь планових і фактичних величин в центрі прибутку. Планування гнучкого бюджету витрат і результатів у виробництві. Бюджет витрат як база нормативних витрат в системі оперативного планування. Розділення витрат в бюджеті на продуктові і організаційно-структурні.

Порівняння планових і фактичних величин в бюджеті витрат основної виробничої ділянки. Сигнали про відхилення як інструмент контролінга. Функціонально-вартісний аналіз стосовно системи звітності контролера. Бюджет постійних витрат і нормативи управлінської

діяльності.

**Література [1,2,4,8]**

#### **Тема 4 Аналіз та планування грошових потоків**

Характеристика грошових потоків підприємства. Класифікація грошових потоків підприємства. Прямі та непрямі методи аналізу руху грошових потоків. Показники якості грошових потоків за поточною діяльністю. Показники якості грошових потоків по інвестиційній діяльності. Показники якості грошових потоків по фінансовій діяльності.

Структура сукупного грошового потоку.

Динаміка факторів. Впливають на податкове навантаження і ефективність грошових потоків підприємства.

**Література [1,7,9,10]**

### **5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

з/п	Назва теми
1.	Аналіз і оцінка динаміки якісних показників використання ресурсів
2.	Оцінка чутливості зміни витрат при зміні виручки на 1%
3.	Оцінка впливу зміни витрат на приріст виручки від продажів
4.	Оцінка відносної економії (перевитрат) за складовими витрат
5.	Аналіз основних показників рентабельності підприємства і обґрунтування отриманих результатів
6.	Оцінка рівня прибутковості від фінансово-господарської діяльності підприємства
7.	Критичний обсяг виробництва і обґрунтування факторів які на нього впливають
8.	Оцінка беззбитковості і ефективності інвестиційного проекту
9.	Регулювання маси і динаміки прибутку за допомогою операційного аналізу
10.	Вплив зміни витрат на значення операційного важеля
11.	Аналіз та обґрунтування фінансової стійкості та розрахунок комплексного індикатора фінансової стійкості підприємства
12.	Облік факторів ризику та невизначеності у виробничій діяльності підприємства
13.	Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту
14.	Обґрунтування прогнозованого доходу від інвестицій і вибір реалізації інвестиційного проекту

### **6. САМОСТІЙНА РОБОТА**

Самостійна робота призначена для поглиблення, розширення і закріплення теоретичних знань, отриманих на лекціях. Вона допомагає набути навички самостійної роботи з довідковою, навчальною і науковою літературою, державними і галузевими стандартами; підвищити якість самостійної проробки студентами навчальної інформації шляхом її конкретизації і цілеспрямування.

Перелік видів самостійної роботи:

1. Робота по опрацюванню лекційного курсу.
2. Робота по вивченню окремих розділів курсу, не висловлюваних при читанні лекцій (що задаються викладачем).

3. Виконання практичних розрахунків, заданих викладачем.

**Перелік тем для виконання самостійної роботи**

№ з/п	Назва теми
1	Контролінг в системі управління транспортним підприємством
2	Ключові параметри, використовувані для оцінки ефективності діяльності підприємств
3	Організаційне забезпечення контролінгу на підприємстві
4	Історія розвитку контролінгу
5	Аналіз конкурентоспроможності підприємства
6	Маржинальний аналіз в контролінгу
7	Методи підготовки і моніторингу бізнес-плану
8	Інвестиційні ризики: класифікація, методи обліку і шляхи зниження
9	Практичне використання маржинального аналізу при прийнятті раціональних рішень
10	Мотивація в системі контролінгу
11	Типи інноваційних стратегій.
12	Напрями вибору інноваційних стратегій для забезпечення ефективного позиціонування підприємства
13	Функціонально-вартісний аналіз витрат в контролінгу
14	Бюджетний метод керівництва в системі контролінгу
15	Структура та механізм підвищення прибутковості
16	Оцінка ефективності ринку капіталу
17	Вплив середовища на конкурентну стійкість підприємства.
18	Параметри та фактори економічної стійкості підприємств
19	Параметри фінансової стійкості підприємств
20	Механізм управління доходами на підприємстві
21	Моделі планування (прогнозування) прибутку.
22	Моделювання беззбиткової діяльності підприємства. Оцінка виконання плану (прогнозу) прибутку .
23	Методи вимірювання прибутковості підприємств.
24	Джерела фінансування капітальних вкладень на підприємстві.
25	Методи фінансування капітальних вкладень на підприємстві.
26	Вибір способу фінансування капітальних активів.
27	Взаємозв'язок інвестиційних і фінансових рішень на підприємстві
28	Критерії ефективності інвестиційних рішень
29	Грошові потоки інвестиційного проекту.
30	Прогнозування грошових потоків в комерційних проектах
31	Аналіз і оцінка проектних ризиків.
32	Технологія оптимізації капітального бюджету
33	Типи портфелів цінних паперів і інвестиційних стратегій.
35	Моделі оптимізації складу і структури портфеля фінансових активів.
36	Структура та призначення фінансового балансу в контролінгу
37	Інструменти бухгалтерського обліку в контролінгу
38	Концепції та теорії контролінгу
39	Оцінка вартості матеріально-виробничих запасів
40	Процедури управління позиковими коштами

**7. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

Не передбачено.

## 8. ПОЛІТИКА КУРСУ

Освоєння дисципліни «Контролінг» передбачає обов'язкове відвідування практичних занять, а також самостійну роботу студента.

Самостійна робота включає в себе дослідження літературних джерел по тематики курсу для участі в дискусії на заняттях та виступу з аналітичним оглядом, виконання певних розрахунків за темами згідно силабуса. Контроль виконаної самостійно роботи проводиться на заняттях.

У разі пропуску занять з поважної причини (підтвердженої відповідними довідками), студент може здати пропущений матеріал.

Іспит проводиться усно.

Основними цінностями курсу є оволодіння системними знаннями про діяльність та механізм забезпечення економічної та фінансової стійкості підприємств в сучасних умовах, пов'язаних з інноваційними процесами в економіці України.

## 9. ВИМОГИ ВИКЛАДАЧА

Основними вимогами викладача щодо курсу «Контролінг» є:

- відвідування лекційних та практичних занять за розкладом є обов'язковим;
- присутність студентів на заняттях перевіряється протягом заняття;
- активність під час практичних занять;
- конструктивне підтримувати зворотний зв'язок на всіх заняттях;
- бути пунктуальним і обов'язковим;
- опізнання на заняття не допускається;
- студенти, які не склали всі завдання, до іспиту не допускаються;
- повторне проходження студентом рубіжного контролю, в разі отримання незадовільної оцінки, не допускається.

### **Неприпустимо:**

- пропуски з неповажних причин;
- користування телефонами під час занять;
- несвоєчасне здавання завдань і ін. (Завдань не здані в зазначені терміни не приймаються і оцінки за них не виставляються);
- списування при здачі іспиту. За списування на контрольному заході студент видаляється з аудиторії і йому виставляється 0 балів;
- проходження процедур контролю замість себе іншими особами, виконання навчальної роботи для інших осіб, здача навчальних, підготовлених іншими особами;
- надання готових навчальних матеріалів (рефератів, курсових, контрольних, і ін. робіт) в якості результатів своєї праці;
- використання родинних зв'язків для просування в навчанні;
- дотримується тишу в приміщеннях загального доступу, призначених для навчальної та наукової діяльності.

## 10. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточне оцінювання курсантів (студентів) здійснюється у вигляді демонстрації їх результатів навчання та оцінювання: усної відповіді на питання лекційного курсу; розв'язання задач, вправ, виконання певних розрахунків; виступ на практичних з рефератом, в дискусії.

Підсумковий контроль проводиться для оцінювання якості засвоєння навчального матеріалу дисципліни з урахуванням результатів поточного контролю. Форма підсумкового контролю: *ісnum*.

#### Методи демонстрації здобутих результатів навчання

№ п/п	Результати навчання	Методи демонстрації
1	розуміти концепцію та функції контролера в системі управління прибутком	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
2	уміти враховувати вплив чинників ситуації невизначеності на діяльність підприємства та розраховувати ступень ризику функціонування	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
3	знати та розуміти вплив центрів витрат і систему управління витратами на підприємстві	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
4	уміти проводити аналіз динаміки витрат по економічним елементам	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
5	розуміти методику аналізу інвестиційних проектів на підприємств	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
6	уміти проводити оцінку рівня прибутковості від фінансово-господарської діяльності підприємства	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
7	розуміти основні напрямки інвестиційної діяльності на підприємства	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
8	знати методику аналізу інвестиційних проектів на підприємстві	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
9	розуміти моделі планування прибутком на підприємстві	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
10	уміти планувати беззбитковою діяльність підприємства	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.
11	уміти обґрунтувати раціональну ціну реалізації продукції	усна відповідь на питання лекційного курсу, виступ на практичних заняттях, в дискусії, виконання певних розрахунків.

#### 11. СХЕМА НАРАХУВАННЯ БАЛІВ ЗА НАВЧАЛЬНОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ

Оцінка за шкалою ВНЗ	Оцінка за національною шкалою	Критерії
----------------------	-------------------------------	----------

Оцінка «А»	Відмінно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонструє відмінні знання та виконує завдання з незначною кількістю помилок;</li> <li>- без допомоги викладача знаходить джерела інформації і використовує одержані відомості відповідно до мети та завдань власної пізнавальної діяльності;</li> <li>- глибоко та всебічно розкриває зміст питань, які обговорюються, аргументовано та логічно викладає матеріал, володіє культурою мови;</li> <li>- показує вміння формулювати висновки та узагальнення за питаннями теми, здатність аналізувати навчальний матеріал;</li> <li>- виявляє творчий підхід до виконання індивідуальних проектів і завдань;</li> <li>- виконує і акуратно оформлює завдання для самостійної роботи;</li> </ul>
Оцінка «В»	Добре	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонструє знання вище середнього рівня та виконує завдання з кількома помилками;</li> <li>- знаходить джерела інформації та самостійно використовує їх відповідно до цілей, поставлених викладачем;</li> <li>- розкриває згідно з програмою дисципліни зміст питань, які обговорюються, але допускає окремі неточності;</li> <li>- формулює висновки та узагальнення з окремих питань, логічно викладає свої знання;</li> <li>- виконує індивідуальні проекти і завдання для самостійної роботи;</li> <li>- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, оцінює окремі нові факти, явища, ідеї.</li> </ul>
Оцінка «С»	Добре	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонструє знання середнього рівня та виконує завдання з кількома помилками або окремими неточностями;</li> <li>- вільно розв'язує задачі в стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, добирає аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;</li> <li>- розкриває згідно з програмою дисципліни зміст питань, які обговорюються, але не досить повно й аргументовано викладає матеріал;</li> <li>- формулює висновки з окремих питань;</li> <li>- виконує індивідуальні проекти і завдання для самостійної роботи з певною кількістю помилок;</li> <li>- вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, здатний застосовувати його на практиці.</li> </ul>
Оцінка «D»	Задовільно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонструє задовільні знання та виконує завдання з певною кількістю суттєвих недоліків;</li> <li>- не виявляє належної активності при обговоренні питань;</li> <li>- відповідає на окремі питання;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулює висновки з окремих питань;</li> <li>- виконує індивідуальні проекти і завдання для самостійної роботи, але не виявляє належної старанності;</li> <li>- може відтворити значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень.</li> </ul>
Оцінка «Е»	Задовільно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонструє знання на рівні мінімальних вимог та виконує завдання зі значною кількістю суттєвих недоліків;</li> <li>- відповідає на окремі питання, які обговорюються;</li> <li>- виконує завдання для самостійної роботи зі значною кількістю суттєвих недоліків;</li> <li>- не виявляє належної активності при обговоренні питань;</li> <li>- неохайно виконує індивідуальні завдання;</li> <li>- володіє матеріалом на початковому рівні, значну частину матеріалу відтворює на репродуктивному рівні.</li> </ul>
Оцінка «FX»	незадовільно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не володіє навчальним матеріалом на рівні мінімальних вимог;</li> <li>- не здатний виконати завдання у повному обсязі;</li> <li>- поверхнево розкриває зміст питань, які розглядаються, будуючи відповіді на звичайному повторенні навчального матеріалу без його осмислення;</li> <li>- допускає суттєві помилки під час усних та письмових відповідей;</li> <li>- неохайно виконує індивідуальні завдання;</li> <li>- не виявляє активності на заняттях при обговоренні питань;</li> <li>- не виявляє старанності при виконанні завдань для самостійної роботи.</li> </ul>

## 12. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Чинники, що обумовлюють виникнення контролінгу.
2. Німецька школа контролінгу. Сутність, функції, переваги та недоліки німецької моделі контролінгу.
3. Американська школа контролінгу. Сутність, функції, переваги та недоліки американської моделі контролінгу.
4. Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві. Чинники виникнення контролінгу.
5. Основна мета контролінгу. Функції контролінгу. Основні концепції контролінгу.
6. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством.
7. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу, структурно-логічна схема контролінгу.
8. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Дерево цілей

на підприємстві та критерії реалізації.

9. Етапи постановки цілей підприємства. Модель постановки цілей «ШЛЯХ» (WEG).

10. Забезпечення економічної, фінансової та конкурентної стійкості на підприємстві як основна мета контролінгу на підприємстві.

11. Фактори і параметри досягнення економічної, фінансової та конкурентної стійкості на підприємстві.

12. Концепція контролінгу як орієнтація на систему обліку.

13. Концепція контролінгу як орієнтація на управлінську інформаційну систему.

14. Концепція контролінгу як орієнтація на систему управління: акцент на планування і контроль; акцент на координацію діяльності системи управління підприємством.

15. Функції контролінгу на підприємстві. Створення раціонального управлінського процесу на підприємстві.

16. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Дерево цілей на підприємстві та критерії реалізації.

17. Етапи постановки цілей підприємства. Модель постановки цілей «ШЛЯХ» (WEG).

18. Фактори і параметри досягнення економічної, фінансової та конкурентної стійкості на підприємстві.

19. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Вимоги до створення варіанти служби контролінгу.

20. Механізм впровадження системи контролінгу в структуру управління підприємством.

21. Структура служби контролінгу на підприємстві.

22. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу. Вимоги до інформації в системі контролінгу.

23. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства.

24. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного управління, принципу соціального підходу.

25. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.

26. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролінгу.

27. Ситуація невизначеності на підприємстві: сутність. Ризик та його види.

28. Поняття про центри витрат та їх місце в структурі управління підприємством. Моделі функціонування центрів витрат.

29. Мета, область застосування, переваги системи стандарт-кост.

30. Особливості та порядок організації обліку витрат і результатів в системі директ-костінг.

31. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу, місце їх виникнення.

32. Класифікація витрат залежно від зміни обсягу дальності та відносно технологічного процесу.

33. Методи оперативного контролінгу.

34. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу. Завдання та характеристика основних методів управлінського обліку.

35. Центри прибутку і дивізіональні відділення. Принцип організації по продуктових групах.

36. Фінансова стійкість як основна умова досягнення прибуткової діяльності підприємств. Показники фінансової стійкості підприємства.
37. Поняття та методика проведення АВС - аналізу матеріальних потоків.
38. Аналіз відхилень та визначення причин залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень.
39. Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
40. Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики.
41. Сутність і методи стратегій діагностики підприємств.
42. Методи оперативної діагностики. Аналіз інформаційних потоків.
43. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проектів. Функції контролінгу інвестиційних проектів: моніторинг, аналіз, контроль та координація.
44. Критерії оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.
45. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи.
46. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів.
47. Види контролінгу інвестиційних проектів.
48. Критерії оцінки інвестиційних проектів в контролінгу.
49. Формування інвестиційного плану. Критерії реалізації інвестиційної стратегії.
50. Планування прибутком як процес в контролінгу. Методи планування прибутком: суть, переваги і недоліки.
51. Модель «витрати - обсяг - прибуток». Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу безбитковості. Маржинальний прибуток.
52. Постановки мети по прибутку за допомогою діаграми для величин в точці безбитковості. Постановка проміжних цілей при формуванні мети по прибутку.
53. Сила впливу операційного важеля. Запас фінансової міцності. Ефект операційного важеля. Порогова виручка від реалізації.
54. Критичний обсяг виробництва. Факторний аналіз критичного обсягу виробництва.
55. Порівняння планових і фактичних величин по обороту, сумах покриття і витратам на реалізацію в центрі прибутку.
56. Порівняння планових і фактичних величин в бюджеті витрат основної виробничої ділянки.
57. Сигнали про відхилення як інструмент контролінга.
58. Функціонально-вартісний аналіз стосовно системи звітності контролера. Бюджет постійних витрат і нормативи управлінської діяльності.
59. Характеристика грошових потоків підприємства. Класифікація грошових потоків підприємства.
60. Структура сукупного грошового потоку. Динаміка факторів. Впливають на податкове навантаження і ефективність грошових потоків підприємства.

### 13. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. І.А. Маркіна. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Таран – Лала, М.В. Гунченко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304с.
2. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
3. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг. Контролінг : навч. посіб. / Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. – КНЕУ, 2013. – 406 с.
4. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.

5. Птащенко Л.О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / Птащенко Л.О., В.В. Сержанов . – К.: .: «Центр учбової літератури», 2018. – 344с.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / Бойчик І.М. – К.: Кондор – видавництво, 2016. – 378с.
7. Ефективність системи управління підприємством: теоретико – методологічні аспекти та механізм реалізації: монографія / Харків. Ін – т фінансів; за заг.ред. Г.О. Дорошенка . – Харків: НТМТ. 2014 – 424с.

#### **14. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ**

1. <http://portsukraine.com/> - офіційний сайт журналу "Порти України"
2. [http://unctad.org/en/Pages/Publications/Review-of-Maritime-Transport-\(Series\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/Publications/Review-of-Maritime-Transport-(Series).aspx). - Review of Maritime Transport (Series)
3. Бібліотека корпоративного управління – Режим доступу // [www.corpgov.net](http://www.corpgov.net)
4. Нормативні акти України- Режим доступу // [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua)
5. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
6. [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)