

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

*Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)*

**Кафедра обліку та оподаткування**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Постанова вченої ради

28.03.2022

протокол № 2, п. 10

**ВВЕДЕНО В ДІЮ**

Наказ від 31.03.2022 № 64

**УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ**

**MANAGEMENT CONTROL**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

Ступінь вищої освіти	«бакалавр»	/ bachelor
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	/«Management and Administration»
Спеціальність	071 «Облік і оподаткування»	/«Accounting and Taxation»
Спеціалізація/Освітня програма	«Облік і оподаткування»	/Accounting and Taxation

**Розробник:** Ганна Даценко , доктор економічних наук, доцент

**Гарант освітньої програми** «Облік і оподаткування»/«Accounting and Taxation» - Ірина Гладій, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування ВТЕІ ДТЕУ

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри обліку та оподаткування 14.03.2022 р. пр. № 3; на засіданні вченої ради обліково-фінансового факультету 18.03.2022 пр. № 2

**Рецензенти:**

Ірина Гладій, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування

Ольга Панаріна, заступник директора аудиторської фірми «Решерш фінансьє»

Редактор: Фатєєва Т.  
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 18.04.2022 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний  
Друк ксероксний. Ум. друк. арк. .  
Обл.-вид. арк. Тираж 2. Зам. № 96.

---

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ  
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ:

**Мета вивчення дисципліни.** Управлінський контроль є одною із основних функцій менеджменту, ціль якої кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації.

Головними інструментами реалізації цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік та аналіз.

Управлінський контроль – це функція управління, без якої не можуть бути реалізовані повною мірою всі інші функції управління: планування, організація, керівництво і мотивація. Так, планування повинне постійно враховувати реальні можливості і умови, що змінюються функціонування і розвитку фірм. Контроль покликаний забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку, як окремих підрозділів, так і всієї фірми. Тому, управлінський контроль виступає одним з головних інструментів вироблення політики та прийняття рішень, що забезпечують нормальне функціонування фірми і досягнення нею намічених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в питаннях оперативного керівництва.

Мета дисципліни полягає у вивченні питань здійснення управлінського контролю у відповідності з його економічною суттю, функціями і роллю у системі управління підприємства.

**У результаті вивчення навчальної дисципліни її місце в освітньому процесі.** Завдання дисципліни є формування у студентів системи теоретичних знань та практичних навиків щодо проведення управлінського контролю з метою запобігання нераціональним чи неправомірним діям і помилкам при обробці інформації. В результаті вивчення дисципліни студент ОС «бакалавр» повинен знати: нормативно-правову базу; організаційні аспекти управлінського контролю; способи та процедури управлінського контролю; вміти обґрунтовувати функції суб'єктів управлінського контролю суб'єктів бізнесу; формувати етапи та модель управлінського контролю; визначати та застосовувати методи управлінського контролю за об'єктами дослідження; перевіряти відповідність виконання завдань та програм; виявляти помилки, порушення та зловживання; формувати висновки за результатами контролю; надавати рекомендації щодо усунення недоліків.

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Управлінський контроль» для освітньої програми «Облік і оподаткування» є формування комплексу компетентностей:

### **інтегральна компетентність:**

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми під час професійної діяльності у сфері обліку, аналізу, аудиту та оподаткування або в процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів економічної науки і характеризується комплексністю й невизначеністю умов.

### **загальні компетентності:**

- ЗК 01. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- ЗК 02. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- ЗК 03. Здатність працювати в команді.
- ЗК 04. Здатність працювати автономно.
- ЗК 06. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
- ЗК 07. Здатність бути критичним та самокритичним.
- ЗК 08. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
- ЗК 09. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
- ЗК 11. Навички використання сучасних інформаційних систем і комунікаційних технологій.
- ЗК 12. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.
- ЗК 13. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

### **спеціальні (фахові) компетентності:**

СК 01. Здатність досліджувати тенденції розвитку економіки за допомогою інструментарію макро- та мікроекономічного аналізу, робити узагальнення стосовно оцінки прояву окремих явищ, які властиві сучасним процесам в економіці.

СК 02. Використовувати математичний інструментарій для дослідження соціально-економічних процесів, розв'язання прикладних завдань в сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

СК 03. Здатність до відображення інформації про господарські операції суб'єктів господарювання в фінансовому та управлінському обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення.

СК 09. Здійснювати зовнішній та внутрішній контроль діяльності підприємства та дотримання ним законодавства з бухгалтерського обліку і оподаткування.

СК 10. Здатність застосовувати етичні принципи під час виконання професійних обов'язків.

СК 11. Демонструвати розуміння вимог щодо професійної діяльності, зумовлених необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

**Програмні результати навчання** здобувачів з навчальної дисципліни «Управлінський контроль» полягають:

ПР 01. Знати та розуміти економічні категорії, закони, причинно-наслідкові та функціональні зв'язки, які існують між процесами та явищами на різних рівнях економічних систем.

ПР 02. Розуміти місце і значення облікової, аналітичної, контрольної, податкової та статистичної систем в інформаційному забезпеченні користувачів обліковоаналітичної інформації у вирішенні проблем в сфері соціальної, економічної і екологічної відповідальності підприємств.

ПР 03. Визначати сутність об'єктів обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування та розуміти їх роль і місце в господарській діяльності.

ПР 04. Формувати й аналізувати фінансову, управлінську, податкову і статистичну звітність підприємств та правильно інтерпретувати отриману інформацію для прийняття управлінських рішень.

ПР 05. Володіти методичним інструментарієм обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування господарської діяльності підприємств.

ПР 06. Розуміти особливості практики здійснення обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування діяльності підприємств різних форм власності, організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності.

ПР 08. Розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством та оцінювати ефективність прийняття рішень з використанням обліково-аналітичної інформації.

ПР 09. Ідентифікувати та оцінювати ризики господарської діяльності підприємств

ПР 11. Визначати напрями підвищення ефективності формування фінансових ресурсів, їх розподілу та контролю використання на рівні підприємств різних організаційно-правових форм власності.

ПР 13. Усвідомлювати особливості функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання та демонструвати розуміння їх ринкового позиціонування.

ПР 14. Вміти застосовувати економіко-математичні методи в обраній професії.

ПР 15. Володіти загальнонауковими та спеціальними методами дослідження соціально-економічних явищ і господарських процесів на підприємстві.

ПР 17. Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватися етичних принципів, поважати індивідуальне та культурне різноманіття.

ПР 21. Розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

ПР 22. Розуміти і реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності вільного демократичного суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

**Міждисциплінарні зв'язки:** програма упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на вивченні таких нормативних дисциплін, як «Бухгалтерський облік», «Економічна теорія» «Економіка і фінанси підприємств», «Облік і звітність підприємств».

#### **Критерії оцінювання результатів навчання**

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни. Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати його в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.

## Критерії оцінювання результатів навчання

Рівні компетентності	За шкалою КНТЕУ	Критерії оцінювання
1	2	3
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переводу поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Якщо здобувач вищої освіти повністю виконав програму дисципліни та набрав протягом семестру 75 і більше балів, то підсумкова оцінка може бути виставлена без опитування чи виконання екзаменаційного завдання на момент проведення екзамену.

У разі, якщо здобувач вищої освіти бажає поліпшити свою оцінку, або не набрав 75 балів, він складає екзамен з усієї програми навчальної дисципліни у вигляді письмового опитування знань згідно завдань встановленого зразка.

## Обсяг дисципліни в кредитах та його розподіл (тематичний план)

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин/ кредитів	з них			
		лекції	практичні/ лабораторні заняття	самостійна робота студента	
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Сутність та об'єкт управлінського контролю	16	2	4	10	Т, УО, СЗ
Тема 2. Загальна характеристика та функції контролю	16	2	4	10	Т, УО, СЗ
Тема 3. Теорії та концепції управлінського контролю, науково-методичні засади його дослідження	16	2	4	10	ПО,Т, УО, СЗ
Тема 4. Світові стандарти регулювання контролю державними органами	16	2	4	10	Т, УО, СЗ
Тема 5. Оцінка витрат як фактор управлінського контролю	16	2	4	10	КТ, УО, СЗ
Тема 6. Управління витратами господарюючими суб'єктами	16	2	4	10	Т, УО, СЗ
Тема 7. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку	18	4	4	10	Т, УО, СЗ
Тема 8. Вимірювання релевантних доходів і витрат для прийняття управлінських рішень	16	4	2	10	Р, Т, УО, СЗ, ІЗ
Тема 9. Аналіз інформації для прийняття інвестиційних рішень	16	2	4	10	Т, УО, СЗ, ІЗ
Тема 10. Використання результатів управлінського обліку для прийняття ефективних управлінських рішень	18	4	4	10	Т, УО, СЗ, ІЗ
Тема 11. Бюджетування як інструмент управлінського контролю	16	2	4	10	Р, Т, УО, СЗ
<b>Разом</b>	<b>180/6</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>110</b>	
<b>Підсумковий контроль - Екзамен</b>					

**Умовні позначення:**

УО – усне опитування;

ПО – письмове опитування;

Т – тестування;

ІЗ – індивідуальне завдання;

КТ – комп'ютерне тестування;

Р – реферат.

## **II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст дисципліни (теми програми)**

#### **Тема 1. Сутність та об'єкт управлінського контролю.**

Сутність управлінського контролю як навчальної дисципліни. Предмет управлінського контролю. Управлінський контроль як системна галузь. Наукові основи розробки концепції управлінського контролю. Понятійно-категоріальний апарат управлінського контролю. Процес управлінського контролю в Україні: сутність, об'єкт та функції. Розроблення засад та механізмів управлінського контролю в публічній сфері.

#### **Тема 2. Загальна характеристика та функції контролю.**

Роль і місце контролю в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання зі стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; завершальний. Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності. Сутність та складові операційного контролю.

Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю. Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю.

#### **Тема 3. Теорії та концепції управлінського контролю, науково-методичні засади його дослідження.**

Аналіз управлінського контролю. Світові та вітчизняні, класичні та сучасні теорії і концепції управлінського контролю. Моделі управлінського контролю. Науково-методичні засади процесу дослідження управлінського контролю. Розроблення та коригування теорій і концепцій управлінського контролю в Україні та у світі. Управлінський контроль в Україні як об'єкт системного аналізу. Структурно-функціональний аналіз управлінського контролю. Теоретичні засади централізації і децентралізації управління та регулювання процесу управлінського контролю в публічній сфері.

#### **Тема 4. Світові стандарти регулювання контролю.**

Світова практика управлінського контролю. Особливості управлінського контролю зарубіжних держав. Міжнародні, міждержавні, європейські контрольні органи. Міжнародне співробітництво у сфері запровадження управлінського контролю. Адаптація міжнародних норм і стандартів управлінського контролю. Упровадження європейських положень управлінського контролю у державно-управлінську практику України.



Механізми упровадження європейських стандартів у розвиток системи контролю України. Участь України в міжнародних, європейських, міждержавних системах контролю за діяльністю органів управлінського управління та місцевого самоврядування.

### **Тема 5. Оцінка витрат як фактор управлінського контролю.**

Мета і напрями класифікації витрат. Вичерпані та невичерпані витрати. Витрати на продукцію та витрати періоду. Прямі і непрямі витрати. Основні та накладні витрати. Релевантні та не релевантні витрати. Маржинальні та середні витрати. Контрольовані та неконтрольовані витрати. Моделі поведінки витрат. Фактори витрат для різних функцій бізнесу. Змінні витрати. Постійні витрати. Напівзмінні витрати. Змішані витрати. Припущення поведінки витрат. Вплив керівництва на поведінку витрат. Технологічні змінні витрати. Обов'язкові постійні витрати. Визначення функції витрат. Оцінка витрат. Передбачення витрат. Методи визначення функції витрат. Технологічний аналіз. Аналіз рахунків. Метод вищої-нижчої точки. Метод візуального пристосування. Регресійний аналіз. Статистичний аналіз. Коефіцієнт детермінації. Залишкова дисперсія. Стандартна помилка обчислення та її інтерпретація.

### **Тема 6. Управління витратами господарюючими суб'єктами.**

Мета і сутність калькулювання витрат. Об'єкти витрат. Система виробничого обліку. Облік і розподіл непрямих витрат. Ставка розподілу непрямих витрат.

Процес розподілу виробничих накладних витрат. Розподіл загальних витрат між підрозділами. Метод прямого розподілу. Метод послідовного розподілу. Метод одночасного розподілу. Розподіл накладних витрат на основі аналізу діяльності (операцій). Розподіл непрямих витрат на виробництво спільних продуктів (послуг). Метод натуральних одиниць. Метод вартості продажу. Метод чистої вартості реалізації. Метод валового прибутку. Калькулювання побічних продуктів. Калькулювання за замовленнями. Документопотік за умов калькулювання за замовленнями. Калькулювання за процесами. Фактична собівартість виробленої продукції. Еквівалентна одиниця готової продукції. Калькулювання за процесами залежно від методу оцінки запасів. Калькулювання за процесами з використанням середньозваженої собівартості. Система калькулювання повних витрат. Узгодження суми прибутку при калькулюванні повних і змінних витрат.

### **Тема 7. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку.**

Мета і методи аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг-прибуток». Математичні методи. Графічні методи. Аналіз беззбитковості. Точка беззбитковості. Обчислення точки беззбитковості за допомогою рівняння. Маржинальний метод визначення точки беззбитковості. Коефіцієнт маржинального доходу. Аналіз на основі прибутку після оподаткування

(чистого прибутку). Графічний аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку. Графік взаємозв'язку «прибуток-обсяг Аналіз чутливості прибутку. Графік беззбитковості і відображення запасу міцності. Коефіцієнт запасу міцності. Аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг - прибуток» за умов асортименту. Комбінація продажу. Припущення, покладені в основу аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг - прибуток». Точка беззбитковості в натуральних одиницях.

### **Тема 8. Вимірювання релевантних доходів і витрат для прийняття управлінських рішень.**

Процес прийняття рішення і релевантність облікової інформації. Критерії релевантності витрат і доходів. Дійсні та альтернативні витрати. Алгоритм визначення релевантної оцінки матеріалів для виконання замовлення. Визначення релевантності витрат на оплату праці. Аналіз варіантів альтернативних рішень. Диференціальний дохід. Диференціальні витрати. Диференціальний прибуток. Рішення про спеціальне замовлення. Розширення або скорочення сегмента. Оптимальне використання ресурсів за умов обмежень. Аналіз для прийняття рішення за наявності одного обмеження. Аналіз для прийняття рішення за умов кількох обмежень. Лінійне програмування. Цільова функція. Рівняння цільової функції. Рівняння обмеження. Вирішення моделі лінійного програмування. Оптимальна комбінація виробів. Аналіз вирішення. Рішення стосовно запасів. Економічний розмір замовлення. Витрати на замовлення. Витрати на зберігання. Витрати через нестачу запасів. Момент розміщення замовлення. Час виконання замовлення. Система планування потреб у матеріалах. Рішення стосовно ціноутворення. Характерні риси основних типів ринку.. Економічна модель ціноутворення. Еластичний попит. Нееластичний попит. Ціноутворення за принципом «витрати плюс». Розрахунок націнки на підставі змінних виробничих витрат. Розрахунок націнки на основі повної виробничої собівартості продукції. Розрахунок націнки на основі загальних змінних витрат. Розрахунок націнки на основі повних витрат. Ціноутворення на основі вартості часу та матеріалів. Модель прийняття рішення за умов невизначеності Дерево рішень. Стандартне відхилення. Коефіцієнт варіації. Очікувана вартість точної інформації. Максимізація максимальних результатів. Максимізація мінімальних результатів.

### **Тема 9. Аналіз інформації для прийняття інвестиційних рішень.**

Суть і стадії бюджетування капітальних інвестицій. Рішення стосовно капітальних інвестицій. Бюджетування капітальних інвестицій. Виявлення потенційних проектів капітальних інвестицій. Визнання витрат і вигід, пов'язаних з утіленням проекту. Чисті грошові надходження. Чисті інвестиції. Склад грошових потоків, пов'язаних з капітальними інвестиціями. Типова релевантна інформація для прийняття рішень стосовно капітальних інвестицій. Оцінювання запропонованих проектів. Методи оцінки проектів капітальних інвестицій. Методи дисконтування грошових потоків. Концепція

вартості грошей з урахуванням часу. Майбутня вартість. Теперішня вартість. Ануїтет. Теперішня вартість ануїтету. Вартість капіталу. Методи оцінювання проектів капітальних інвестицій. Чиста теперішня вартість. Розрахунок чистої теперішньої вартості з огляду на інфляцію. Аналіз чутливості чистої теперішньої вартості проекту, чинники, що впливають на чисту теперішню вартість. Внутрішня норма прибутковості. Період окупності. Період рятуння інвестицій. Облікова норма прибутковості. Раціонавання капіталу. Диференціальний аналіз альтернативних проектів. Модифікована внутрішня норма прибутковості. Подальший аудит.

### **Тема 10. Використання результатів управлінського обліку для прийняття ефективних управлінських рішень.**

Управлінський облік в системі стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент. Стратегічний управлінський облік. Процес стратегічного менеджменту. Стратегія диференціації. Стратегія лідерства щодо витрат. Стратегія зосередження. SWOT – аналіз. Аналіз фінансового становища. Аналіз фінансової звітності. Показники платоспроможності. Ліквідність. Робочий капітал. Інтервал захищеності. Показники ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності активів. Показники прибутковості діяльності. Вартісний ланцюжок підприємства. Аналіз ринкової позиції. Стадії процесу порівняння з еталоном. Система збалансованих показників. Управління і контроль на основі аналізу діяльності. Взаємозв'язок калькулювання й управління на основі діяльності. Безперервне вдосконалення. Якість як зброя конкуренції. Тотальне управління якістю. Контрольний графік. Операційні вимірники часу. Теорія обмежень і облік продуктивності.

Облік витрат для безперервного вдосконалення діяльності. Цільове калькулювання. Система цільового калькулювання. Схема конструювання вартості. Калькулювання для безперервного вдосконалення. Встановлення норм цільового зниження витрат.

### **Тема 11. Бюджетування як інструмент управлінського контролю.**

Сутність бюджетування та його організація. Стратегічне планування. Бюджет. Напрямки бюджетування виробничої діяльності та її види.

Генеральний (зведений) бюджет. Операційні бюджети. Фінансові бюджети. Бюджетні центри. Підхід «згори-вниз». Підхід «знизу-вгору». Проголошення стратегії компанії. Бюджет продажу. Взаємозв'язок бюджетів комерційного банку. Керівництво з бюджетування. Бюджетний комітет. Бюджетний період. Безперервне бюджетування. Бюджетування через прирощення. Бюджетування «з нуля». Складання та взаємоузгодження бюджетів. Прогноз продажу і цін. Склад бюджетних виробничих накладних витрат. Склад адміністративних витрат і витрат на збут. Бюджет продажу. Прогноз продажу. Бюджет виробництва.

Бюджет використання матеріалів. Бюджет придбання матеріалів. Бюджет прямих витрат на оплату праці. Бюджет виробничих накладних

витрат. Бюджет собівартості виготовленої продукції. Бюджет собівартості реалізованої продукції. Бюджет адміністративних витрат. Бюджет витрат на збут. Бюджетний звіт про прибуток. Бюджет грошових коштів. Бюджетний баланс. Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень. Система бюджетного контролю. Розщеплювання загального відхилення прибутку від статичного бюджету. Аналіз відхилень з використанням гнучкого бюджету. Гнучке бюджетування, коли обсяги виробництва й продажу не збігаються.

Альтернативний варіант розщеплювання загального відхилення прибутку від статичного бюджету. Статичний контрольний графік.

## Структура навчальної дисципліни

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
<p><b>Знати:</b> сутність, предмет та понятійно-категорійний апарат</p> <p><b>Вміти:</b> застосовувати основи концепції управлінського контролю на практиці</p>	<p><b>Тема 1. Сутність та об'єкт управлінського контролю.</b></p> <p><b>Лекція №1.</b> План лекції: 1. Сутність управлінського контролю як навчальної дисципліни. 2. Предмет управлінського контролю. 3. Управлінський контроль як системна галузь.</p> <p><b>Література:</b> Основна: 1-11. Додаткова: 12-15, 17. Інтернет-ресурси: 19-28.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття.</p> <p>Питання: 1. Наукові основи розробки концепції управлінського контролю.</p>	10
	<p><b>Практичне заняття №1.</b> План: Питання для обговорення: 1. Понятійно-категоріальний апарат управлінського контролю. 2. Процес управлінського контролю в Україні: сутність, об'єкт та функції. Виконання практичних завдань.</p> <p><b>Практичне заняття №2.</b> План: Питання для обговорення: 1. Розроблення засад та механізмів управлінського контролю в публічній сфері. Виконання практичних завдань.</p>	2
<p><b>Знати:</b> загальні характеристики управлінського контролю</p> <p><b>Вміти:</b> визначати</p>	<p><b>Тема 2. Загальна характеристика та функції контролю.</b></p> <p><b>Лекція №2.</b> План лекції: 1. Роль і місце контролю в системі управління. 2. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання зі стандартами; оцінка та реакція. 3. Модель процесу контролю. 4. Види управлінського контролю: попередній; поточний; завершальний.</p> <p><b>Література:</b> Основна: 1-11. Додаткова: 13-15. Інтернет-ресурси: 19-28.</p>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
<p>моделі управлінського контролю</p>	<p><b>Самостійна робота студентів:</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття. Питання: 1. Класифікація інструментів управлінського контролю. 2. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю.</p> <p><b>Практичне заняття №3.</b> <i>План:</i> Питання для обговорення: 1. Фінансовий контроль та його основні складові. 2. Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності. Сутність та складові операційного контролю. Виконання практичних завдань.</p> <p><b>Практичне заняття №4.</b> <i>План:</i> Питання для обговорення: 1. Ефективність контролю. 2. Основні характеристики ефективної системи контролю. Виконання практичних завдань.</p>	<p>10</p> <p>2</p> <p>2</p>
<p><b>Знати:</b> основні теорії та концепції управлінського контролю</p> <p><b>Вміти:</b> застосовувати науково-методичні засади управлінського контролю</p>	<p><b>Тема 3. Теорії та концепції управлінського контролю, науково-методичні засади його дослідження.</b></p> <p><b>Лекція №3.</b> <i>План лекції:</i> 1. Аналіз управлінського контролю. 2. Світові та вітчизняні, класичні та сучасні теорії і концепції управлінського контролю. 3. Науково-методичні засади процесу дослідження управлінського контролю. 4. Розроблення та коригування теорій і концепцій управлінського контролю в Україні та у світі. <i>Література:</i> Основна: 1- 11. Додаткова: 12-14. Інтернет-ресурси: 19-28.</p>	<p>2</p>
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття. Питання: 1. Теоретичні засади централізації і децентралізації управління та регулювання процесу управлінського контролю в публічній сфері.</p> <p><b>Практичне заняття №5.</b> <i>План:</i> Питання для обговорення: 1. Управлінський контроль в Україні як об'єкт системного аналізу..</p>	<p>10</p> <p>2</p>

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
	<p>Виконання практичних завдань.</p> <p><b>Практичне заняття №6.</b>  План:  Питання для обговорення:  1. Структурно-функціональний аналіз управлінського контролю</p> <p>Виконання практичних завдань.</p>	2
<p><b>Знати:</b> світові стандарти регулювання контролю</p> <p><b>Вміти:</b> застосовувати світову практику та досвід, щодо регулювання управлінського контролю</p>	<p><b>Тема 4. Світові стандарти регулювання контролю.</b></p> <p><b>Лекція №4.</b>  План лекції:  1. Світова практика управлінського контролю.  2. Особливості управлінського контролю зарубіжних держав.  3. Міжнародні, міждержавні, європейські контрольні органи.  4. Міжнародне співробітництво у сфері запровадження управлінського контролю.</p> <p><b>Література:</b>  Основна: 1- 11.  Додаткова: 12-15.  Інтернет-ресурси: 19-28.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b>  Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття.  Питання:  1. Участь України в міжнародних, європейських, міждержавних системах контролю за діяльністю органів управлінського управління та місцевого самоврядування</p>	10
	<p><b>Практичне заняття №7.</b>  План:  Питання для обговорення:  1. Адаптація міжнародних норм і стандартів управлінського контролю.  2. Упровадження європейських положень управлінського контролю у державно-управлінську практику України.</p> <p><b>Практичне заняття №8.</b>  План:  Питання для обговорення:  1. Механізми упровадження європейських стандартів у розвиток системи контролю України.</p> <p>Виконання практичних завдань.</p>	2
<p><b>Знати:</b> сутність оцінки витрат</p>	<p><b>Тема 5. Оцінка витрат як фактор управлінського контролю.</b></p> <p><b>Лекція №5.</b>  План лекції:  1. Мета і напрями класифікації витрат.  2. Вичерпані та невичерпані витрати.  3. Витрати на продукцію та витрати періоду.</p>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
<b>Вміти:</b> здійснювати оцінку витрат, як фактор управлінського контролю	4. Прямі і непрямі витрати. Основні та накладні витрати. <i>Література:</i> Основна: 2, 4, 6, 11. Додаткова: 15-18. Інтернет-ресурси: 19-28.	
	<b>Самостійна робота студентів:</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття. Питання: 1. Фактори витрат для різних функцій бізнесу. 2. Технологічні змінні витрати. 3. Обов'язкові постійні витрати.	10
	<b>Практичне заняття №9.</b> <i>План:</i> Питання для обговорення: 1. Релевантні та не релевантні витрати. 2. Маржинальні та середні витрати. 3. Контрольовані та неконтрольовані витрати. 4. Моделі поведінки витрат. Виконання практичних завдань.	2
<b>Знати:</b> сутність витрат та їх види.	<b>Практичне заняття №10.</b> <i>План:</i> Питання для обговорення: 1. Змінні витрати та постійні витрати. Напівзмінні витрати. 2. Змішані витрати. 3. Припущення поведінки витрат. 4. Вплив керівництва на поведінку витрат. Виконання практичних завдань.	2
	<b>Тема 6. Управління витратами господарюючими суб'єктами.</b>  <b>Лекція №6.</b> <i>План лекції:</i> 1. Мета і сутність калькулювання витрат. 2. Об'єкти витрат. 3. Система виробничого обліку. 4. Облік і розподіл непрямих витрат таставка розподілу непрямих витрат. <i>Література:</i> Основна: 2, 5. Додаткова: 12-18. Інтернет-ресурси: 19-28.	2
<b>Вміти:</b> застосовувати методи розрахунку та	<b>Самостійна робота студентів:</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття. Питання: 1. Метод чистої вартості реалізації.	10



Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
прогнозування витрат	2. Фактична собівартість виробленої продукції. 3. Узгодження суми прибутку при калькулюванні повних і змінних витрат.	
	<b>Практичне заняття №11.</b> <i>План:</i> Питання для обговорення: 1. Процес розподілу виробничих накладних витрат. 2. Розподіл загальних витрат між підрозділами. 3. Метод прямого розподілу. 4. Метод послідовного розподілу. Виконання практичних завдань.	2
	<b>Практичне заняття №12.</b> <i>План:</i> Питання для обговорення: 1. Метод одночасного розподілу. 2. Розподіл накладних витрат на основі аналізу діяльності (операцій). 3. Розподіл непрямих витрат на виробництво спільних продуктів (послуг). 4. Метод натуральних одиниць. Виконання практичних завдань.	2
<b>Знати:</b> сутність взаємозв'язку витрат та доходів	<b>Тема 7. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку.</b>  <b>Лекція №7.</b> <i>План лекції:</i> 1. Мета і методи аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг-прибуток». 2. Математичні методи. 3. Графічні методи. 4. Аналіз беззбитковості.	2
<b>Вміти:</b> використовувати методи досліджень визначення витрат, доходів та прибутку.	<b>Лекція №8.</b> <i>План лекції:</i> 1. Точка беззбитковості. 2. Обчислення точки беззбитковості за допомогою рівняння. 3. Маржинальний метод визначення точки беззбитковості. 4. Коефіцієнт маржинального доходу. <i>Література:</i> Основна: 2, 5, 11. Додаткова: 12-18. Інтернет-ресурси: 19-28.	2
	<b>Самостійна робота студентів:</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття. Питання: 1. Припущення, покладені в основу аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг - прибуток». 2. Точка беззбитковості в натуральних одиницях.	10

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
	<p><b>Практичне заняття №13.</b>  План:  Питання для обговорення:  1. Аналіз на основі прибутку після оподаткування (чистого прибутку).  2. Графічний аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку.  3. Аналіз чутливості прибутку.  Виконання практичних завдань.</p> <p><b>Практичне заняття №14.</b>  План:  Питання для обговорення:  1. Графік беззбитковості і відображення запасу міцності. Коефіцієнт запасу міцності.  2. Аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг - прибуток» за умов асортименту.  3. Комбінація продажу.  Виконання практичних завдань.</p>	<p>2</p> <p>2</p>
<p><b>Знати:</b> сутність та поняття релевантних доходів і витрат</p> <p><b>Вміти:</b> обчислювати релевантні доходи та витрати, з метою прийняття управлінських рішень.</p>	<p><b>Тема 8. Вимірювання релевантних доходів і витрат для прийняття управлінських рішень.</b></p> <p><b>Лекція №9.</b>  План лекції:  1. Процес прийняття рішення і релевантність облікової інформації.  2. Критерії релевантності витрат і доходів.  3. Дійсні та альтернативні витрати.  4. Алгоритм визначення релевантної оцінки матеріалів для виконання замовлення.</p> <p><b>Лекція №10.</b>  План лекції:  1. Визначення релевантності витрат на оплату праці.  2. Аналіз варіантів альтернативних рішень.  3. Диференціальний дохід, диференціальні витрати, диференціальний прибуток  4. Рішення про спеціальне замовлення та розширення або скорочення сегмента.</p> <p><b>Література:</b>  Основна: 1, 2, 3, 5, 11.  Додаткова: 12-15,17.  Інтернет-ресурси: 19-28.</p>	<p>2</p> <p>2</p>
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b>  Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття.  Питання:  1. Оптимальне використання ресурсів за умов обмежень.  2. Аналіз для прийняття рішення за наявності одного обмеження.</p>	<p>10</p>

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
	<p><b>Практичне заняття №15.</b>  <b>План:</b>  Питання для обговорення:  1. Економічна модель ціноутворення.  2. Еластичний попит.  3. Нееластичний попит.  4. Ціноутворення за принципом «витрати плюс».  Виконання практичних завдань.</p>	2
<p><b>Знати:</b> основні методи аналізу для прийняття інвестиційних рішень</p> <p><b>Вміти:</b> застосовувати методи оцінки та дисконтування інвестицій</p>	<p><b>Тема 9. Аналіз інформації для прийняття інвестиційних рішень.</b></p> <p><b>Лекція №11.</b>  <b>План лекції:</b>  1. Суть і стадії бюджетування капітальних інвестицій.  2. Визнання витрат і вигід, пов'язаних з утіленням проекту.  3. Чисті грошові надходження.  4. Оцінювання запропонованих проектів.  <b>Література:</b>  Основна: 1, 2, 3, 11.  Додаткова: 12-18.  Інтернет-ресурси: 19-28.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b>  Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття.  Питання:  1. Рішення стосовно капітальних інвестицій.  2. Бюджетування капітальних інвестицій.  3. Виявлення потенційних проектів капітальних інвестицій.</p>	10
	<p><b>Практичне заняття №16.</b>  <b>План:</b>  Питання для обговорення:  1. Методи оцінки проектів капітальних інвестицій.  2. Методи дисконтування грошових потоків.  Виконання практичних завдань.</p> <p><b>Практичне заняття №17.</b>  <b>План:</b>  Питання для обговорення:  1. Розрахунок чистої теперішньої вартості з огляду на інфляцію.  2. Аналіз чутливості чистої теперішньої вартості проекту, чинники, що впливають на чисту теперішню вартість.  Виконання практичних завдань.</p>	2
<p><b>Знати:</b> основні засади управлінського обліку, як бази для прийняття ефективних</p>	<p><b>Тема 10. Використання результатів управлінського обліку для прийняття ефективних управлінських рішень.</b></p> <p><b>Лекція №12.</b>  <b>План лекції:</b>  1. Управлінський облік в системі стратегічного менеджменту.  2. СВOT – аналіз, як метод управлінського контролю.</p>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
управлінських рішень  <b>Вміти:</b> застосовувати аналітичні показники, як основу в управлінському контролю.	3. Аналіз фінансового стану, як метод управлінського контролю. 4. Аналіз фінансової звітності в управлінському контролю.  <b>Лекція 13.</b> <i>План лекції:</i> 1. Показники платоспроможності, як метод управлінського контролю. 2. Показники ліквідності, як метод управлінського контролю. 3. Показники ефективності використання активів. 4. Облік витрат для безперервного вдосконалення діяльності. <i>Література:</i> Основна: 1, 2, 7, 8, 11. Додаткова: 12, 14, 18. Інтернет-ресурси: 19-28.	2
	<b>Самостійна робота студентів:</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття. <i>Питання:</i> 1. Стратегія лідерства щодо витрат. 2. Коефіцієнт оборотності активів. 3. Показники прибутковості діяльності. 4. Аналіз ринкової позиції в управлінському контролі.	10
	<b>Практичне заняття №18.</b> <i>План:</i> <i>Питання для обговорення:</i> 1. Управління і контроль на основі аналізу діяльності. 2. Взаємозв'язок калькулювання й управління на основі діяльності. 3. Безперервне вдосконалення. 4. Якість як зброя конкуренції. Виконання практичних завдань.	2
	<b>Практичне заняття № 19.</b> <i>План:</i> <i>Питання для обговорення:</i> 1. Теорія обмежень і облік продуктивності. 2. Цільове калькулювання. Виконання практичних завдань.	2
<b>Знати:</b> суть та основні принципи бюджетування	<b>Тема 11. Бюджетування як інструмент управлінського контролю.</b> <b>Лекція №14.</b> <i>План лекції:</i> 1. Сутність бюджетування та його організація. 2. Напрямки бюджетування виробничої діяльності та її види. 3. Бюджет використання матеріалів та придбання матеріалів. 4. Бюджет прямих витрат на оплату праці. <i>Література:</i> Основна: 1, 2, 3, 11. Додаткова: 12, 13, 18. Інтернет-ресурси: 19-28.	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
<b>Вміти:</b> застосовувати систему бюджет-ного контролю	<b>Самостійна робота студентів:</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекцій, самостійне оцінювання матеріалу, підготовка до практичного заняття. Питання: 1. Система бюджетного контролю. 2. Розщеплювання загального відхилення прибутку від статичного бюджету. 3. Аналіз відхилень з використанням гнучкого бюджету.	10
	<b>Практичне заняття №20.</b> План: Питання для обговорення: 1. Генеральний (зведений) бюджет. 2. Операційні бюджети. 3. Фінансові бюджети. 4. Бюджетні центри. Виконання практичних завдань.	2
	<b>Практичне заняття №21.</b> План: Питання для обговорення: 1. Бюджет виробничих накладних витрат. 2. Бюджет собівартості виготовленої продукції. 3. Бюджет адміністративних витрат. 4. Бюджет витрат на збут Виконання практичних завдань.	2
<b>Підсумковий контроль</b>		<b>Екзаме н</b>
<b>ВСЬОГО</b>		<b>180/6</b>

### III. РЕКОМЕНДОВАНЯ ДЖЕРЕЛА

#### Основні

1. Атамас П. Й. *Управлінський облік. 2-ге вид. навч. посібник. Київ. ЦУЛ, 2009. 440с.*
2. Давидович І.Є. *Контролінг: навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2008. 552с.*
3. Іванюта П.В. *Управління ресурсами і витратами: навч. посіб. 2-е вид. Київ. ЦУЛ, 2011. 320с.*
4. Ігнат'єва І.А. *Стратегічний менеджмент. Підручник. Київ. Каравела, 2015. 464с.*
5. Каменська Т. О. *Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб.; Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с.*
6. Карпенко О. В. *Управлінський облік. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 296 с.*
7. *Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду іншого надання впевненості і надання супутніх послуг: Видання 2013 року, Частина I. К: «Видавництво «Фенікс», 2013. 1026 с.*
8. *Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду іншого надання впевненості і надання супутніх послуг: Видання 2013 року, Частина II. К: «Видавництво «Фенікс», 2013. 373 с.*
9. *Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку I «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерством фінансів України від 07.02.2013 р. № 73.*
10. *Національні положення (стандарту) бухгалтерського обліку. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/archive>.*
11. *Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 № 2258- VIII, зі змінами і допов. – Режим доступу: [http://zakon.nau.ua/?doc\\_id=477611](http://zakon.nau.ua/?doc_id=477611).*

### Додаткові

12. Бондаренко Н. М. Організація внутрішньогосподарського контролю використання основних засобів на підприємстві. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2015. Т. 2. Вип. 1/1. С. 157 – 161
13. Савченко Р.О. Управлінський контроль у системі менеджменту Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 23. С. 42-46. Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua/>
14. Савченко Р.О. Потреба підприємств у системі управлінського контролю. *Агросвіт*. 2015. № 17. С. 26-30.
15. Васільєва Л. М. Формування системи внутрішньогосподарського контролю на підприємствах. *Молодий вчений*. 2016. №12.1 (40). С. 655 – 658
16. Подолянчук О.А. Управлінський контроль як вид внутрішньогосподарського контролю підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. №1. С. 117-126.
17. Савченко Р.О. Види та стадії управлінського контролю Економіка та держава. 2015. № 9. С. 70-73. Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/>
18. Савченко Р.О. Управлінський контроль у системі менеджменту Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 23. С. 42-46. Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua>

### Інтернет-ресурси

19. <http://www.zakon.rada.gov.ua> – офіційний сайт Верховної Ради України
20. <http://www.minfin.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства фінансів України
21. <http://www.kmu.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України
22. <http://www.apu.com.ua> – офіційний сайт Аудиторської палати України
23. <http://www.ukr.buhgalter.com.ua> - спеціалізований інформаційно-аналітичний ресурс для бухгалтерів, аудиторів

24. <http://www.nau.ua> - інформаційно-пошукова правова система «Нормативні акти України (НАУ)».
25. <http://www.balance.ua> - електронна версія газети «Баланс»
26. <http://www.vobu.com.ua> – електронна версія газети «Все про бухгалтерський облік»
27. <http://www.uasaa.org> – офіційний сайт асоціації бухгалтерів і аудиторів
28. <https://www.coso.org> – The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission.