

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**Методичні рекомендації до проведення
практичних та самостійних занять з дисципліни
«Фінансовий контролінг» для здобувачів вищої освіти
за освітнім ступенем «магістр» денної та заочної форм
навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»**

2021

Методичні рекомендації до виконання практичних та самостійних занять з дисципліни «Фінансовий контролінг» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «магістр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»/ Укл. І.Є.Андрющенко. – Запоріжжя: НУЗП, 2021.- 45с.

Укладач: д.е.н., професор І.Є. Андрющенко,

Рецензент: к.е.н., доцент Фатюха Н.Г.

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент С.В. Шарова

Затверджено
на засіданні кафедри
“Фінанси, банківська справа
та страхування”
Протокол № 1
від 16.08.2021р.

Рекомендовано
до видання НМК
факультету Економіки
та управління
Протокол № 33
від 25.08.2021 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Тематичний план дисципліни з розподілом навчального часу за темами і формами занять	6
2. Зміст дисципліни за модулями і темами	7
3. Рекомендована література	41

ВСТУП

Удосконалюючи систему управління, підприємства орієнтуються на досягнення головної місії – отримання оптимального прибутку, максимізацію вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності, а також на вирішення конкретних оперативних, поточних і стратегічних завдань. У цьому сенсі важливим чинником такої системи є фінансовий контролінг.

Фінансовий контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити процес моніторингу, аналізу, планування і контролю за рухом фінансових ресурсів та грошових потоків з метою прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на максимізацію прибутку, мінімізацію фінансових ризиків, а також забезпечення добробуту власників. підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства й ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту.

Згідно з галузевим стандартом вищої освіти Міністерства освіти і науки України навчальна дисципліна «Фінансовий контролінг у бізнесі» є вибірковою складовою циклу професійної та практичної підготовки спеціальністю 072 – «Фінанси, банківська справа і страхування».

Навчальна дисципліна «Фінансовий контролінг» має логічний та змістовно-методичний взаємозв'язок з іншими дисциплінами освітньо-професійної програми. Для засвоєння даної дисципліни студентам необхідні попередні знання та вміння, здобуті під час вивчення таких навчальних дисциплін: «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Математика для економістів», «Гроші і кредит», «Фінанси».

Предметом навчальної дисципліни є система методів та прийомів з інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Метою вивчення даної навчальної дисципліни є формування у студентів теоретичних знань, пов'язаних із концепцією фінансового контролінгу, практичних навичок прийняття управлінських рішень на основі контролінгової інформації та професійних компетентностей щодо організації фінансового контролінгу на підприємстві.

У процесі вивчення дисципліни вирішуються такі основні *завдання*:

- з'ясування сутності фінансового контролінгу, його необхідності та функціональних завдань;

- оволодіння навичками практичного застосування методів контролінгу;

- набуття навичок стратегічного фінансового планування;

- оволодіння інструментарієм оперативного фінансового контролінгу;

- освоєння методичних прийомів контролінгу витрат;

- освоєння механізмів бюджетування;

- вивчення методів та прийомів бюджетного контролю та внутрішнього аудиту.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення лекційних та практичних (семінарських) занять. Певна частина матеріалу має бути засвоєна студентами в процесі самостійної роботи, підготовки до практичних занять та виконання контрольних завдань.

У даних методичних вказівках представлений зміст теоретичного курсу. Кожна тема містить коротку характеристику проблеми, дані питання, контрольні питання для самоперевірки.

Вивчення даної дисципліни студентами забезпечується відвідуванням лекційних, практичних занять та самостійною роботою.

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання на певному освітньому (кваліфікаційному) рівні або на окремих його завершених етапах. Семестровий контроль проводиться у формі заліку в обсязі навчального матеріалу, визначеного навчальною програмою, і в терміни, встановлені навчальним планом.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА МОДУЛЯМИ І ТЕМАМИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У БІЗНЕСІ.

Тема 1. Основи фінансового контролінгу.

1. Контролінг як інструмент у системі управління підприємством
2. Фінансовий контролінг: суть, функції, принципи
3. Види фінансового контролінгу

Розглядаються основні поняття і визначення, концепції контролінгу. Наводиться інтерпретація контролінгу у «вузькому» на «широкому» розумінні. Визначається суть фінансового контролінгу. Формується місія, завдання та функції фінансового контролінгу. Встановлюються причини виникнення фінансового контролінгу, його роль в системі управління підприємством. Здійснено розмежування оперативного та стратегічного контролінгу.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність терміну «контролінг»?
2. Поясніть етимологічне значення терміну «контролінг».
3. У чому полягає відмінність американської концепції контролінгу від німецької?
4. Якими причинами зумовлена необхідність упровадження контролінгу вітчизняних підприємствах?
5. Визначіть передумови формування та розвитку контролінгу як інформаційної системи.

6. Чи можна ототожнювати поняття «контролінг», «контроль», «управлінський облік»?
7. Розкрийте сутність поняття «фінансовий контролінг» у вузькому та широкому розумінні.
8. Яку роль у системі фінансового управління відіграє фінансовий контролінг?
9. Які основні функції та завдання притаманні фінансовому контролінгу?
10. Назвіть основні об'єкти та інструменти фінансового контролінгу.

Література: основна [1; 2; 3; 6; 7]; додаткова [8; 9; 14; 16; 18; 19 – 22; 31; 41].

Тестові завдання

1. Контролінг – це:

- a) функція управління;
- b) концепція управління;
- c) синонім поняття «контроль»;
- d) метод управління;
- e) система методів, що забезпечує оптимальність співвідношення «обсяги – витрати».

2. Система контролінгу на підприємстві виконує такі основні функції:

- a) залучення капіталу;
- b) інформаційне забезпечення;
- c) контроль і координацію;
- d) управління кредиторською та дебіторською заборгованістю;
- e) управління грошовими коштами.

3. Фінансовий контролінг:

- a) виконує те саме коло функцій, що і фінансовий контроль;

- b) виконує ті самі функції, що й управлінський облік;
- c) виконує ті самі функції, що і внутрішній аудит;
- d) виконує функцію інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- e) є синонімом до терміну «бюджетний контроль».

4. Оперативний фінансовий контролінг:

- a) зорієнтований на забезпечення економічності бізнес-процесів на підприємстві;
- b) зорієнтований на адаптацію підприємства до факторів зовнішнього середовища;
- c) ґрунтується на аналізі шансів і ризиків, сильних та і слабких сторін компанії;
- d) оперує такими інструментами, як трансфертне ціноутворення та таргет-костинг;
- e) використовує метод CVP-аналізу та директ-костинг.

5. Стратегічний фінансовий контролінг:

- a) зорієнтований на забезпечення економічності бізнес-процесів на підприємстві;
- b) зорієнтований на адаптацію підприємства до факторів зовнішнього середовища;
- c) ґрунтується на аналізі шансів і ризиків, сильних та і слабких сторін компанії;
- d) використовує метод CVP-аналізу та директ-костинг.

6. Інструментами стратегічного фінансового контролінгу є:

- a) метод ABC (Activity Based Costing);
- b) CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit Relationships);
- c) CF-аналіз (Cash Flow-аналіз);
- d) таргет-костинг;
- e) директ-костинг.

7. Інструментами оперативного фінансового контролінгу є:

- a) метод ABC (Activity Based Costing);

- b) CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit Relationships);
- c) BSC (Balanced-Scorecard);
- d) таргет-костинг;
- e) директ-костинг.

8. Між сумісними поняттями «фінансовий контролінг» та «контролінг фінансів» є таке відношення:

- a) відношення тотожності;
- b) відношення підпорядкування;
- c) відношення перехрещення;
- d) відношення підпорядкування, так як фінансовий контролінг спрямований на інформаційну підтримку та координацію фінансових рішень в цілому, а контролінг фінансів включає систему координації та інформаційної підтримки фінансового планування, оперативного фінансового контролю та забезпечення ліквідності;
- e) вірна відповідь відсутня.

9. Які причини обумовили виникнення контролінгу:

- a) ускладнення системи управління;
- b) підвищення інтернаціоналізації ринкових відносин;
- c) відокремлення капіталу-власності від капіталу-функції;
- d) мінливість умов та характеристик зовнішнього середовища;
- e) розвиток та ускладнення бухгалтерського обліку;
- f) необхідність більш жорсткого планування результатів діяльності підприємства?

Тема 2. Організація фінансового контролінгу у бізнесі

1. Сучасні підходи до управління компанією
2. Склад і місце контролінгових служб у ієрархії управління

3. Організаційно-методичні засади формування фінансової структури підприємства

Розглянуто порядок упровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу, методологію впровадження фінансового контролінгу на підприємстві. Вивчено переваги та недоліки моделей організаційних структур. Розглянуто варіанти організації служби контролінгу на підприємстві. Розглянуто функціональні обов'язки, права та відповідальність фінансового контролера.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність підготовчої стадії впровадження контролінгу на підприємстві?
2. Які існують підходи до побудови організаційної структури підприємства?
3. Які фактори впливають на організацію контролінгової діяльності?
4. Яке місце повинні займати контролінгові служби в ієрархії управління підприємством?
5. Дайте порівняльну характеристику централізованій та децентралізованій службі контролінгу на підприємстві.
6. Назвіть основні функції, завдання та обов'язки фінансового контролера.
7. Яку роль відіграє служба фінансового контролінгу в інформаційному середовищі підприємстві?

Література: основна [1; 3; 6; 7]; додаткова [9; 16; 21; 30; 34; 37]

Тестові завдання

1. Найважливішими чинниками впливу на організацію контролінгу є:

- a) розмір підприємства й динаміка зовнішнього оточення;
- b) організаційна й фінансова структури підприємства;
- c) наявність відокремлених структурних підрозділів;
- d) організаційно-правова форма господарювання.

2. Дивізіональні департаменти формуються на основі:

- a) проектів компаній;
- b) продуктів компаній;
- c) регіональних філій;
- d) бізнес-процесів, що виконуються в компанії.

3. Підхід до управління, що визначає діяльність будь-якої компанії як мережу бізнес- процесів, ув'язаних із цілями й місією організації, - це:

- a) логістичний підхід;
- b) проектний підхід;
- c) процесний підхід;
- d) функціонально-вартісний підхід.

4. З відомих діячів у галузі економіки першим, хто запропонував концепцію управління за центрами відповідальності, є:

- a) Джон Кларк;
- b) Джон Хіггінс;
- c) Джонатан Харріс;
- d) Чартер Гаррісон.

5. Керівник якого типу центру відповідальності контролює витрати, доходи, та інвестиції в активи центру:

- a) центру витрат;
- b) центру доходів;
- c) центру прибутку;

d) центру інвестицій.

6. Формування центрів відповідальності може здійснюватися за такими критеріями:

a) залежно від видів продукції чи асортиментних груп;

b) за структурними підрозділами;

c) у розрізі напрямків збуту продукції;

d) за функціональною ознакою;

e) відповіді 1,2,3,4 вірні;

f) у розрізі окремих проектів;

g) всі відповіді вірні.

7. Процес сприйняття при введенні служби контролінгу на підприємстві може відбуватися у вигляді:

a) адаптації;

b) реадаптації;

c) рутинних змін;

d) інноваційних змін.

8. Недоліком організації служби контролінгу на підприємстві як окремого відділу є:

a) погіршення документообігу у відділі контролінгу;

b) конфлікт інтересів планово-економічного відділу та відділу контролінгу;

c) зниження статусу служби контролінгу;

d) зниження статусу головного бухгалтера.

9. До недоліків матричної структури організації компанії відноситься:

a) можливий розрив стратегічного і оперативно-тактичного рівнів управління;

b) уповільнення реакції на зміни зовнішнього середовища;

c) складність взаємодії великої кількості проектів у компанії;

d) підрив принципу єдиноначальності, конфліктність структури.

Тема3. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу

1. Зміст і завдання оперативного фінансового контролінгу
2. Система бюджетів
3. Якісні та кількісні методи прогнозування
4. Концепція безбюджетної діяльності (Beyond Budgeting)

Розглянуто дефініції «бюджет», «бюджетування», «бюджетний контроль». Розмежовано напрями бюджетування виробничої діяльності та види бюджети. Розглянуто основні стадії процесу бюджетування. Розглянуто типові задачі за темою практичного заняття.

Питання для самоконтролю

1. Сформулювати основні завдання оперативного фінансового контролінгу
2. Охарактеризувати основні функції бюджетування.
3. Назвати основні види бюджетування, що включаються у систему бюджетів на підприємстві.
4. Охарактеризувати основні етапи постановки системи бюджетування на підприємстві.
5. Перелічити основні якісні та кількісні методи фінансового прогнозування.
6. У чому суть бюджетного контролю в компанії?

Література: основна [1; 2; 4; 5; 7; 9]; додаткова [11; 12; 15; 23; 24; 29; 32; 33; 36].

Тестові завдання

1. До основних характерних ознак бюджетування відносять:

- a) низький рівень конкретизації;
- b) спрямованість на планування фінансових результатів;
- c) спрямованість на планування ліквідності та платоспроможності;
- d) формалізація у кількісному виразі цільових показників;
- e) має виключно внутрішню спрямованість.

2. З наведених характеристик можна віднести до нуля-базис-бюджетування наступні:

- a) метод використовується для планування грошових коштів;
- b) в основі бюджетування лежать показники діяльності, зокрема показники потреби в капіталі та рівня витрат попередніх періодів;
- c) цей спосіб, як правило, використовується за відносно стабільних обсягів виробництва та реалізації продуктів;
- d) інструментом бюджетування є фінансовий план;
- e) бюджетні показники за цим способом визначаються на основі нового розрахунку потреби в капіталі.

3. До основних розділів фінансового плану (бюджету ліквідності) належать:

- a) обсяг виробництва продукції;
- b) чистий прибуток;
- c) грошові видатки;
- d) собівартість реалізованої продукції;
- e) показник ЕВІТ.

4. Кількість матеріалів, яку необхідно закупити за період, буде дорівнювати бюджетній кількості використаних матеріалів:

- a) плюс заплановані кінцеві запаси матеріалів і мінус запаси матеріалів на початок періоду;
- b) плюс запаси матеріалів на початок періоду і мінус заплано-

вані кінцеві запаси матеріалів;

- c) обидва із зазначених варіантів правильні;
- d) жоден із зазначених варіантів.

5. Метою бюджетування на підприємстві є:

- a) визначення стратегії розвитку підприємства;
- b) виявлення потреб у грошових ресурсах і оптимізація фінансових потоків;
- c) оцінка перспектив розвитку підприємства;
- d) мотивація керівників на місцях на досягнення цілей підприємства.

6. До фінансових бюджетів відносять:

- a) бюджет капітальних інвестицій;
- b) бюджет продажу;
- c) бюджетний баланс;
- d) бюджетний звіт про прибуток;
- e) бюджет грошових коштів.

7. Основна різниця між зведеним і гнучким бюджетами полягає в тому, що:

- a) гнучкий бюджет бере до уваги тільки змінні витрати, а зведений бюджет охоплює всі види витрат підприємства;
- b) гнучкий бюджет дає менеджерам певну свободу в досягненні поставленої мети, у той час як зведений бюджет базується на постійному незмінному стандарті;
- c) зведений бюджет складається для всього підприємства в цілому, а гнучкий бюджет охоплює тільки окремі підрозділи;
- d) зведений бюджет складається на основі запланованого рівня діяльності, а формування гнучкого бюджету відбувається виходячи з фактичного рівня діяльності.

8. Який з наведених документів містить базову інформацію для планування прямих матеріальних витрат,

прямих витрат на оплату праці та виробничих накладних витрат?

- a) бюджетний звіт про прибуток;
- b) прогноз продажу;
- c) бюджет виробництва;
- d) бюджет грошових коштів;
- e) бюджет капітальних вкладень.

9. Бюджет непрямих матеріалів та непрямой зарплати є:

- 1) бюджетом загальновиробничих витрат;
- 2) бюджетом грошових коштів;
- 3) бюджетом адміністративних витрат;
- 4) зведеним бюджетом;
- 5) бюджетом витрат на збут.

10. Яке з наведених тверджень є помилковим:

- a) гнучкий бюджет допомагає підприємству контролювати накладні витрати;
- b) гнучкий бюджет охоплює діапазон діяльності, в межах якого компанія може діяти;
- c) гнучкий бюджет є тотожним статичному бюджету;
- d) гнучкий бюджет забезпечує корисну основу для зіставлення фактичних і очікуваних витрат.

11. Бюджет собівартості виготовленої продукції формують на основі:

- a) бюджету використання прямих матеріалів;
- b) бюджетного звіту про прибуток;
- c) бюджету прямих витрат на оплату праці;
- d) бюджету виробничих накладних витрат.

12. Сприятливим відхиленням вважають:

- a) перевищення норм витрат;
- b) фактичні витрати, менші за нормативні;
- c) перевитрати ресурсів;

d) економію ресурсів.

Задача 1.

На 31 грудня 2015 року компанія має на складі 6000 одиниць готової продукції. Нижче наведено фрагмент бюджету виробництва продукції компанії за перший квартал 2016 року, одиниць:

Показник	Січень	Лютий	Березень
Обсяг виробництва	18800	20400	19600
Необхідний запас продукції на кінець місяця	5000	4200	4000

Очікуваний обсяг продажу в **січні** дорівнює:

- a) 13800;
- b) 17800;
- c) 18800;
- d) 19800;
- e) 23800.

Задача 2.

Нижче наведено прогноз продажу компанії, яка реалізує велосипеди, одиниць:

Місяць	Очікуваний обсяг продажу	Необхідний запас на кінець місяця
Квітень	2800	630
Травень	3150	824

Червень	3300	850
---------	------	-----

Яку кількість велосипедів слід закупити в **травні**?

- a) 3974;
- b) 3344;
- c) 3150;
- d) 3124;
- e) 2956.

Задача 3 Бюджет продаж компанії «Лейтц інструменти Україна» містить такі дані, одиниць:

Місяць	Обсяг продажу, од
Квітень	1600
Травень	1200
Червень	1400
Липень	1000

На 1 квітня 2015 року запас готової продукції становив 300 од. Необхідний запас продукції на кінець кожного місяця дорівнює 35% обсягу продажу, очікуваного в наступному місяці. Виготовлення одиниці продукції потребує 6 годин праці робітника. Нижче наведені змінні виробничі накладні в розрахунку на одиницю години праці, грн:

Стаття витрат	грн./год. праці
Непрямі матеріали	0,40
Непряма зарплата	1,20
Додаткові виплати	1,80
Податки на зарплату	0,60
Інші	1,20

Постійні річні витрати в сумі 357000 грн розподіляються рівномірно на кожен місяць.

Необхідно скласти:

- бюджет виробництва на квітень, травень та червень;
- бюджет витрат праці робітників на три місяці;
- бюджет виробничих накладних витрат на три місяці.

Тема4. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації

1. Система показників результативності як класичний інструмент контролінгу
2. Система мотивації як інструмент контролінгу поведінки

Визначаються основна мета і завдання контролінгу поведінки. Розглянуто елементи системи мотивації, схему мотивації за Вайтцманом. Особливу увагу зосереджено на сутності ставки дисконтування та порядку її визначення. Розглянуто типові задачі за темою практичного заняття.

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтувати основні фактори від яких залежить функція мотивація агента.
2. У чому полягають недоліки використання показника прибутку як критерію ефективності діяльності?
3. У чому полягає відмінність між ставкою дисконтування та ставкою капіталізації?
4. Сформулювати основні проблемні питання розрахунку ставки дисконтування.
5. Яким чином розраховуються ставки дисконтування для підприємств, корпоративні права яких не мають обігу на організованому ринку капіталів?

Література: основна [8]; додаткова [36].

Тестові завдання

1. Найвідомішими системами РМ вважаються:

- a) збалансована система показників (Balanced Scorecard);
- b) performance pyramid;
- c) система дискримінантного аналізу;
- d) система бюджетування;
- e) система вартісно-орієнтованого управління (VBM).

2. Схема мотивації за Вайтцманом передбачає:

- a) прив'язку винагороди менеджменту до показника чистого прибутку;
- b) застосування функції залежності між винагородою та вартісно-орієнтованими показниками;
- c) залежність функції мотивації від рівня маніпулювання звітністю;
- d) залежність винагороди агента від результативності діяльності та коректності звітності;
- e) фіксований рівень винагороди агента.

3. Найпоширенішими логічно-дедуктивними системами показників є такі:

- a) система МДА;
- b) система ZVEI;
- c) система Вайтцмана;
- d) система RL;
- e) система РМ.

4. Бета-фактор характеризує:

- a) ставку вартості власного капіталу підприємства;
- b) ставку вартості позичкового капіталу підприємства;
- c) рівень систематичного ризику вкладення коштів у підприєм-

ство;

- d) середньоринкову премію за ризик;
- e) залежність між середньою доходністю ринкового портфеля та доходністю об'єкта оцінювання.

5. Метод модифікованої історичної премії за ризик передбачає, що середньоринкова премія за ризик визначається як сума таких двох компонентів:

- a) базової премії за ризик для країн з розвиненим фондовим ринком;
- b) безризикової ставки відсотка;
- c) додаткової премії за ризик вкладень в країни, що розвиваються (ризик країни);
- d) середньої процентної ставки за кредитами юридичним особам;
- e) кумулятивної надбавки за ризик вкладень у підприємство.

Задача 1

Ключовим показником результативності центру відповідальності (ЦВ) є ЕВІТ. За оцінками керівника центру відповідальності у прогностному періоді підпорядкований йому підрозділ зможе вийти на рівень результативності в обсязі ЕВІТ (x') = 360 тис. грн. Для складання бюджетів на прогностний період керівник ЦВ має подати в центральний апарат контролінгу звіт щодо прогностних оцінок результатів діяльності. На підприємстві запроваджена схема мотивації за Вайтцманом. Винагорода керівника ЦВ складається з:

- 1) фіксованої винагороди у розмірі 15 тис. грн;
- 2) бонусів за високі показники результативності (ЕВІТ), що закладені в бюджетах;
- 3) бонусів за перевиконання планових показників.

Параметри функції мотивації є заданими: $\alpha_1=0,1$; $\alpha'=0,2$; $\alpha_2=0,3$.

За оцінками керівника, центр відповідальності може забезпечити фінансові результати за трьома сценаріями:

- 1) оптимістичним – $x=420$ тис.грн;
- 2) реалістичним – $x = 360$ тис. грн;
- 3) песимістичним – $x = 300$ тис. грн.

Використовуючи систему Вайтцмана, розрахувати розмір матеріальної винагороди за кожною з альтернатив.

Задача 2

Для використання вартісно-орієнтованого підходу до оцінювання результативності діяльності необхідно розрахувати середньозважену вартість капіталу (ставку дисконтування) великого українського підприємства, корпоративні права якого не мають обігу на фондовому ринку. У розпорядженні фінансового контролера є така інформація:

- підприємство залучає позики за ставкою 15% річних;
- валюта балансу 8,5 млрд грн;
- власний капітал становить 6,375 млрд грн. позичковий капітал – 2,125 млрд.грн;
- у середньому по країнах, що розвиваються, волатильність ринку акцій приблизно в 1.5 раза є вища за волатильність державних зобов'язань;
- спред дефолту для України становить 5,5%;
- історична премія за ризик для країн з розвиненим фондовим ринком дорівнює 4,5% (MRP_{USA});
- галузевий коефіцієнт бета дорівнює 2,0;
- безризикова ставка на ринку капіталів становить 8% (i);
- підприємство сплачує податок на прибуток за ставкою 18%.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.

Тема 5. Система вартісно-орієнтованого управління підприємством

1. Сутність вартісно-орієнтованого управління корпоративними фінансами
2. Оцінювання вартості підприємства як необхідний елемент вартісно-орієнтованого управління фінансами
3. Методичні підходи та порядок запровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами
4. Модель DCF (дисконтування Cash Flow)
5. Вартісно-орієнтовані показники

Визначено сутність вартісно-орієнтованого управління. Систематизовано основні причини оцінювання вартості компанії. Розглянуто методичні підходи до оцінювання вартості майна. Оцінено вартість підприємства методом дисконтування Cash Flow та EVA.

Питання для самоконтролю

1. Назвати основні недоліки використання прибутку як критерію оцінки ефективності діяльності підприємства.
2. У чому полягає швейцарський метод оцінювання вартості компанії?
3. Назвати основні абсолютні вартісно-орієнтовані показники.
4. Описати порядок розрахунку показника економічної доданої вартості.
5. Навести схему розрахунку показника CVA.

Література: основна [1; 2; 4; 8]; додаткова [13; 17; 30; 35; 36; 37].

Тести

1. Додана вартість грошового потоку (CVA) показує:

- a) теперішню вартість майбутніх грошових потоків;
- b) вартість підприємства;
- c) різницю між фактичним (плановим) обсягом операційного CF та очікуваним капіталодавцями (за якого можливе надання капіталу);
- d) сума операційного та інвестиційного Cash Flow;
- e) економічну додану вартість.

2. Показник EVA характеризує:

- a) продисконтовану додану вартість грошового потоку;
- b) вартість, яка створена понад очікування капіталодавців;
- c) рентабельність власного капіталу підприємства;
- d) рентабельність чистих грошових потоків підприємства;
- e) величину грошових потоків, яка генерується компанією понад очікування інвесторів.

3. Фактори впливу на вартість об'єкта оцінювання за методом EVA є такі:

- a) інвестиційний Cash Flow;
- b) величина інвестованого капіталу;
- c) величина Free Cash Flow;
- d) показник операційного Cash Flow;
- e) ціна аналогічних трансакцій.

4. Для розрахунку CFROI (динамічний підхід) використовують такі показники:

- a) валовий обсяг інвестицій;
- b) чистий прибуток;
- c) економічна додана вартість;
- d) строк корисного використання активів;

е) середньозважена вартість капіталу.

5. Методом дохідного підходу до оцінювання вартості майна підприємства є:

- а) метод заміщення;
- б) метод дисконтування грошових потоків;
- в) метод порівняння;
- г) швейцарський метод оцінювання;
- е) метод розрахунку ринкових мультиплікаторів.

6. Для застосування методу дисконтування грошового потоків за дисконтовану величину рекомендується брати:

- а) значення операційного Cash Flow;
- б) показник NOPAT;
- в) показник ЕВІТ;
- г) значення Free Cash Flow;
- е) величину сплачених дивідендів.

7. З наведених висловлювань, що стосується методу капіталізації доходів, правильним є:

- а) метод використовується при оцінюванні вартості підприємства як цілісного майнового комплексу та корпоративних прав підприємства;
- б) метод доцільно застосовувати за стабільних доходів підприємства чи за стабільних темпів їх зміни;
- в) метод базується на даних про залишкову вартість активів;
- г) на вартість компанії впливає величина інвестованого капіталу;
- е) капіталізована вартість доходів це те саме, що теперішня вартість Cash Flow.

8. Вартісний підхід до управління фінансами передбачає використання для прийняття управлінських рішень таких показників:

- а) чистий прибуток;

- b) економічна додана вартість;
- c) показник покриття;
- d) додана вартість грошового потоку;
- e) фінансовий Cash Flow.

9. Згідно з концепцією WACC на середньозважену вартість капіталу безпосередньо впливають такі чинники:

- a) структура капіталу;
- b) ставка податку на прибуток підприємства;
- c) величина необоротних активів;
- d) показник абсолютної ліквідності;
- e) Cash-flow від фінансової діяльності підприємства.

10. У рамках дохідного підходу до оцінки вартості підприємства розрізняють такі методи:

- a) метод дисконтування грошових потоків;
- b) метод порівняння транзакцій;
- c) оцінка бізнесу за ринковою ціною акцій;
- d) метод капіталізації доходів;
- e) метод витрат.

11. При оцінці вартості підприємства за методом дисконтування грошових потоків враховуються такі основні позиції:

- a) структура активів підприємства;
- b) середньозважена вартість капіталу;
- c) залишкова вартість підприємства у постпрогнозний період;
- d) балансова вартість майнових активів;
- e) ставка капіталізації.

12. Метод порівняння продажів (транзакцій) ґрунтується на...

- a) ринковій вартості підприємства;
- b) балансовій вартості;
- c) залишковій вартості;
- d) капіталізованій вартості;
- e) відновній вартості.

13. Як мультиплікатори зіставлення при оцінці вартості підприємства можуть використовуватися такі показники:

- a) відношення необоротних та оборотних активів;
- b) відношення ціни (корпоративних прав чи підприємства) до чистої виручки від реалізації;
- c) відношення ціни підприємства до операційного Cash-flow;
- d) відношення ціни до залишків коштів на розрахунковому рахунку;
- e) відношення ринкового курсу корпоративних прав до балансового.

Тема 6. Фінансовий контролінг у системі збалансованих показників

1. Управління за цілями як основа стратегічного фінансового контролінгу
2. Концепція Business Performance Management у системі стратегічного контролінгу
3. Система збалансованих показників
4. Альтернативні концепції реалізації стратегії в системі фінансового управління

Сутність і призначення фінансового контролінгу. Інструментарій фінансового контролінгу: аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу,

система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз, аналіз shareholder-value, Balanced-Scorecard, бенчмаркінг та ряд інших. Система збалансованих показників. Концепції збалансованої системи показників (BSC). Головна структурна ідея BSC.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність оперативного контролінгу від стратегічного?
2. У чому полягає сутність і концептуальні основи стратегічного фінансового контролінгу?
3. Яке місце займає стратегічне фінансове планування в системі контролінгу?
4. Як реалізувати стратегію розвитку компанії за допомогою збалансованої системи показників?
5. Назвіть етапи розроблення та впровадження системи збалансованих показників?
6. У чому полягає зміст теорії обмежень Е. Голдратта (ТОС) як інструменту реалізації стратегії підприємства?
7. Розкрийте зміст концепції «Піраміда ефективності»
8. У чому полягає сутність концепції Business Performance Management?
9. Назвіть, які ви знаєте альтернативні моделі вимірювання ефективності бізнесу, що використовуються в системі стратегічного контролінгу. У чому полягають особливості їх застосування?

Тести

1. Визначте послідовність етапів побудови системи збалансованих показників:

- a) визначення причинно-наслідкових зв'язків;
- b) визначення заходів, ініціатив;
- c) вибір індикаторів (ключових показників);

- d) формулювання місії та загальних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства;
- e) визначення цільових значень ключових показників;
- f) групування стратегічних цілей у розрізі окремих напрямків.

2. Хто був розробником концепції збалансованої системи показників (BSC):

- a) С. Стюарт;
- b) П. Хорват;
- c) Л. Майсел;
- d) Р. Каплан?

3. Який процес BSC передбачає прийняття колегіального рішення і досягнення консенсусу серед вищого керівництва компанії:

- a) перетворення бачення в стратегії;
- b) комунікація і зв'язок;
- c) бізнес-планування;
- d) зворотний зв'язок і зміцнення знань у сфері стратегічного керування?

4. Яка проекція BSC визначає інфраструктуру, що її організація має побудувати для того, аби забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі:

- a) проекція фінансів;
- b) проекція маркетингу;
- c) проекція внутрішніх бізнес-процесів;
- d) проекція навчання і зростання?

5. У рамках якої проекції BSC основними драйверами можуть бути задоволеність співробітників, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи:

- a) проекція фінансів;
- b) проекція маркетингу;
- c) проекція внутрішніх бізнес-процесів;

d) проекція навчання і зростання.

6. Висловлення філософії організації та сенсу її існування – це:

- a) стратегія;
- b) місія;
- c) стратегічні цілі;
- d) бачення.

7. Стратегічні цілі підприємства – це:

- a) конкретизація місії організації та визначення її майбутнього вигляду;
- b) конкретні параметри діяльності організації, досягнення яких за певний проміжок часу визнано реальним і абсолютно необхідним ключовими стейкхолдерами організації;
- c) фінансові результати діяльності, виражені в прибутку, вільному грошовому потоці тощо;
- d) структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжирувана за рівнями) сукупність цілей системи, у якій виділено головну мету та підпорядковані їй підцілі першого, другого і т.д. рівнів;
- e) план, що визначає основні завдання, які компанія намічає розв'язати впродовж найближчих (як правило, від двох до десяти) років.

8. Поняття ВРМ-система може вживатися в таких двох значеннях:

- a) концепція планування;
- b) підхід до управління;
- c) інформаційна система;
- d) координаційна система.

9. Яка з концепцій стратегічного управління стверджує, що модель вимірювання ефективності бізнесу слід будувати не відповідно до розробленої стратегії розвитку ком-

панії, а виключно на основі потреб зацікавлених сторін:

- a) BSC-модель Лоренца Мейсела;
- b) модель EP2M;
- c) піраміда ефективності;
- d) призма ефективності.

Література: основна [1 – 3; 4; 6; 9; 10]; додаткова [14; 16; 18 – 21; 27; 36; 37].

Тема7. Фінансова діагностика в системі контролінгу

1. Традиційний підхід до фінансової діагностики
2. Емпірично-індуктивні системи показників фінансової діагностики
3. Фінансова діагностика підприємств з використанням дискримінантного аналізу. Метод дискримінантного аналізу. Моделі фінансової діагностики підприємств

Визначено сутність діагностики фінансового стану та її місце в системі контролінгу на підприємстві. Розглянуто методичні підходи до діагностики фінансового стану підприємства. Вітчизняна практика фінансової діагностики.

Питання для самоконтролю

1. Визначити сутність фінансової діагностики підприємств
2. У чому полягає традиційний підхід до фінансової діагностики?
3. Назвати характерні ознаки інтегральних методів фінансової діагностики.

4. Яка різниця між багатофакторним та однофакторним дискримінантним аналізом?
5. Сформулювати основні компетенції фінансового контролінгу при здійсненні фінансової діагностики.

Тести

1. **Традиційний підхід до діагностики банкрутства полягає у застосуванні таких аналітичних методів:**
 - a) горизонтальний та вертикальний аналіз;
 - b) однофакторний дискримінантний аналіз;
 - c) метод штучного інтелекту;
 - d) порівняльний аналіз;
 - e) багатофакторний дискримінантний аналіз.
2. **Для перевірки рівня дотримання умови максимально чіткого розмежування груп досліджуваних підприємств у процесі МДА рекомендується використовувати критерій:**
 - a) Бівера;
 - b) лямбда Вілкса;
 - c) Альтмана;
 - d) мультиколінеарності;
 - e) нормального розподілу.
3. **Які з наведених нижче висловлювань правильні:**
 - a) при формуванні груп підприємств для мда показники одного підприємства не повинні одночасно фігурувати в різних групах (сукупностях);
 - b) при формуванні груп підприємств для мда показники одного підприємства можуть одночасно фігурувати в різних групах (сукупностях);
 - c) кількість підприємств, що формують одну групу (чи підгрупу), має щонайменше в два рази перевищувати кількість змінних, включених у дискримінантну функцію?
4. **Рейтингування підприємств виконує такі функції:**
 - a) зменшення інформаційної асиметрії;

- b) контрольна функція;
- c) функція формування фінансових ресурсів;
- d) функція розподілу компетенцій;
- e) сигнальна функція.

5. Для оцінювання якості моделі фінансової діагностики використовують:

- a) показник WACC;
- b) показник FCF;
- c) коефіцієнт Гіні;
- d) показник AUROC;
- e) показник NOPAT.

6. Аннуалізація даних для фінансової діагностики означає:

- a) приведення лінії поділу між значеннями інтегрального показника фінансового стану по окремих групах підприємств до заздалегідь визначеного рівня;
- b) анулювання крайніх значень фінансових показників;
- c) приведення даних звітності до річного виразу;
- d) зведення окремих показників у єдину модель інтегральної оцінки;
- e) перевірка рівня класифікаційної здатності фінансових показників.

Література: основна [2; 3; 4; 5; 7; 8], додаткова [36].

Тема 8. Внутрішній фінансовий контроль

1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю
2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю
3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю

Внутрішній фінансовий контроль. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю. Форми фінансового контролю. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю. Способи проведення фінансового контролю: перевірка, ревізія, обстеження, аналіз.

Питання для самоконтролю

1. Сформулювати основні компетенції фінансового контролінгу у процесі трансформації звітності до IFRS/IAS/GAAP?
2. Охарактеризувати сутність управлінського підходу до складання звітності
3. Охарактеризувати основні підходи до визначення справедливої вартості активів
4. Визначити особливості складання звіту про рух грошових коштів відповідно до міжнародних стандартів
5. Визначити особливості складання звіту про прибутки та збитки відповідно до міжнародних стандартів
6. Назвати основні етапи формування консолідованої звітності

Тести

1. Діючі IFRS/IAS включають:

- a) міжнародні стандарти фінансової звітності;
- b) міжнародні стандарти аудиту;
- c) положення (стандарти) бухгалтерського обліку в Україні;
- d) міжнародні стандарти бухгалтерського обліку;
- e) тлумачення до стандартів (ПКТ).

2. IFRS/IAS вимагають дотримання таких основних принципів складання звітності:

- a) нарахування;
- b) універсальності;
- c) безперервності;
- d) конгруентності;

е) прозорості.

3. Справедлива вартість активу (Fair Value) – це:

- а) залишкова вартість активу;
- б) ціна, узгоджена між зацікавленим покупцем і зацікавленим продавцем в операції незалежних сторін;
- в) ціна активу, яка формується під час його ліквідації;
- г) сума, за якою може бути реалізований актив у поточній транзакції між сторонами, що діють на добровільній основі;
- е) вартість його виробництва з урахуванням торговельної націнки.

4. Показник, що характеризує результат від операційної діяльності до сплати відсотків та податків позначається як:

- а) EBITDA;
- б) NOPAT;
- в) EBITA;
- г) EBITD;
- е) EBIT.

5. Показник NOPAT визначається як:

- а) дохід (виручка від реалізації) (-) витрати (не включаючи амортизацію);
- б) дохід (виручка від реалізації) (-) витрати на виробництво та реалізацію продукції;
- в) EBIT (+) прибуток (збиток) від участі в асоційованих та спільних підприємствах;
- г) EBIT (-) податки на прибуток.

6. Загальноприйнятим методом формування консолідованої фінансової звітності згідно з МСФЗ для спільної діяльності є:

- а) пропорційна консолідація;

- b) повна консолідація;
 - c) метод участі в капіталі;
 - d) бідь-який із перелічених методів.
- 7. При складанні консолідованої фінансової звітності част-ка меншості:**
- a) зменшує суму активу балансу;
 - b) додається до пасиву балансу;
 - c) не враховується в консолідованому балансі;
 - d) збільшує чистий прибуток у
 - e) Звіті про фінансові результати.

Література: основна [1; 8].

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Оперативний і стратегічний контролінг: порівняльна характеристика цілей, завдань та інструментарію.

2. Роль контролінгу в сучасних умовах господарювання.
 3. Становлення контролінгу як окремого виду управлінської діяльності.
 4. Становлення контролінгу як окремого виду управлінської діяльності.
 5. Вартісні методи обґрунтування та критерії прийняття управлінських рішень.
 6. Переваги та вади використання й впровадження системи збалансованих показників.
 7. Побудова комплексної системи показників результативності.
 8. Система управління за результатами (Performance Measurement) як методичне підґрунтя побудови цілей у контролінгу.
 9. Місце вартісно-орієнтованого менеджменту (Value Based Management) у контролінгу.
 10. Збалансована система показників (Balanced Scorecard — BSC) як основа для побудови показників у контролінгу.
- Моделі консолідації управлінської звітності в компаніях холдингового типу
12. Маржинальний аналіз і розрахунок сум покриття як інструмент управління витратами.
 13. Сутність, особливості та різновиди калькулювання за замовленнями (Job-Order Costing).
 14. Сутність, особливості, переваги, вади та різновиди калькулювання за процесами.
 15. Сутність, особливості, переваги, вади та різновиди калькулювання за повними витратами (Absorbtion Costing).
 16. Сутність, особливості, переваги, вади та різновиди калькулювання за неповними витратами (Direct Costing).
 17. Калькулювання за видами діяльності (Activity Based Costing).
 18. Калькулювання за стандартами (Standard Costing)

19. Калькулювання для безперервного вдосконалення (Kaizen Costing).
20. Цільове калькулювання (Target Costing).
21. Калькулювання життєвого циклу виробу (Life-Cycle Costing).
22. Cost-Killing як елемент системи управління витратами.
23. Сутність і ключові характеристики методу безперервного бюджетування.
24. Сутність і ключові характеристики методу бюджетування через прирощення.
25. Сутність та ключові характеристики методу бюджетування «з нуля».
26. Аналіз «витрати—обсяг—прибуток»: переваги та обмеження.
27. Принципи проведення диференціального аналізу альтернативних рішень.
28. Методи прийняття рішення про необхідність власного виробництва чи поставок зі сторони (аутсорсинг) у контролінгу.
29. Система економічних розрахунків, що використовується в контролінгу інвестиційних проектів.
30. Сутність методу Six Sigma Quality Standard (Стандарт якості Шість Сігма) і його місце в контролінгу.
31. Концепція стратегічних карт (Strategy Maps) у контролінгу.
32. Сутність функціонально-вартісного аналізу, особливості та сфери його застосування.
33. Сутність GAP-аналізу та його місце в контролінгу.
34. Інструментарій стратегічного управління витратами.
35. Аналіз ланцюжка формування вартості (Value Chain Analysis).
36. ABC- і XYZ-аналіз як інструменти оперативного контролінгу.

37. Сутність і місце диференціального аналізу в контролінгу.

38. Управління за відхилення як складова інструментарію контролінгу.

39.. Експертна діагностика діяльності підприємства: сутність, принципи та місце в системі контролінгу.

40. Сутність та особливості проведення організаційного аудиту.

41. Аналіз стратегії підприємства: міжнародний і вітчизняний досвід.

42. Аналіз фінансового стану підприємства: етапи проведення та основні показники.

43. Напрями та особливості кадрового аудиту підприємства.

44. Розробка концепції, проектування, упровадження та адаптація системи контролінгу на підприємстві.

45. Визначення ефективності впровадження та функціонування системи контролінгу.

46. Склад та місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.

47. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу.

48. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.

49. Програмне забезпечення функціонування служби контролінгу.

50. Кваліфікація та обов'язки контролера в сучасних умовах господарювання.

51. Особливості та етапи організації централізованої служби контролінгу.

52. Особливості та етапи організації децентралізованої служби контролінгу.

53. IT-підтримка контролінгу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**Базова**

1. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг. Методи та інформаційні технології [Текст] / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319
2. Контролінг в управлінні підприємством [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / Г. П. Ляшенко [та ін.]. – Ірпінь : НУ ДПС України, 2009. – 274 с.
3. Контролінг : учебник / под ред. А. И. Карминского, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
4. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посібн. / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. – Алчевськ : ДонДТУ, 2010. – 116 с.
5. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х. : Укр-ДАЗТ, 2010. – 256 с.
6. Семенов Г. А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу [Текст] : монографія / Г. А. Семенов, О. В. Козуб. – Запоріжжя : [КПУ], 2011. – 215 с.
7. Управлінський облік [Текст] : навч.-практ. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / І. О. Лукашова [та ін.]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 225 с.
8. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.
9. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2006. – 704 с.
10. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія/ М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с.

Допоміжна

11. Ареф'єва О. В. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О. В. Ареф'єва, Л. Л. Дякон // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8 (62). – С. 165– 171.
12. Ареф'єва Е. В. Реализация контролинга в деятельности пред-

прияття / Е. В. Арефьева, Л. Л. Дякон // Бизнес Информ. – 2007. – № 12 (1). – С. 68–71.

13. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / О. Г. Біла. – Львів : Ком-пакт-ЛВ, 2005. – 312 с.

14. Бюджетування в економічних системах [Текст] : монографія / ред. Ю. Г. Лисенко, В. М. Андрієнко. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 360 с.

15. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства [Текст] : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Че-реп. – Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2011. – 220 с.

16. Великий Ю. М. Інвестиційний менеджмент [Текст] : навч.-практ. посібн. / Ю. М. Великий, В. О. Коюда. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 256 с.

17. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле ; пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.

18. Дядечко Л. П. Бюджетування грошових коштів: сутність та роль в управлінні підприємствами [Текст] : монографія / Л. П. Дядечко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 251 с.

19. Задорожний З. В. Контролінг [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов. – Тер-нопіль : Економічна думка, 2010. – 224 с.

20. Інвестиційний менеджмент [Текст] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / за ред. В. М. Гриньової. – Х. : ІНЖЕК, 2011. – 541 с.

21. Калайтан Т. В. Контролінг [Текст] : навч. посібн. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ-2000, 2008. – 252 с.

22. Контролінг [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / А. М. Ужва [та ін.]. – Миколаїв : МДАУ, 2011. – 293 с.

23. Контролінг [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. С. С. Герасименко. – К. : Нац. акад. упр., 2011. – 99 с.

24. Контролінг в системі менеджменту [Текст] / заг. ред. О. Д. Гудзинського. – К. : [б. в.], 2009. – 225 с.
25. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
26. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади [Текст] : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2007. – 234 с.
27. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності [Текст] : [монографія] / Лук'янова В. В., Яковенко О. В. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 225 с.
28. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства [Текст] : монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 227 с.
29. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 301 с.
30. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах [Текст] : монографія / Л. І. Марущак, О. І. Павликівська. – Тернопіль : Астон, 2011. – 199 с.
31. Марущак Л. І. Управлінський облік у схемах і таблицях [Текст] : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Марущак, П. О. Марущак. – Тернопіль : Астон, 2010. – 192 с.
32. Основи бюджетування [Текст] : навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисципліни / за заг. ред. Л. П. Батенко. – К. : КНЕУ, 2010. – 202 с.
33. Петренко С. Н. Контроллинг : учебн. пособ. / С. Н. Петренко. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2003. – 327 с.
34. Рябенко Л. І. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності [Текст] : навч. посібн. / Л. І. Рябенко, М. М. Шиков, І. С. Зайцев. – Алчевськ : ДонДТУ, 2012. – 235 с.
35. Саблина Н. В. Концепция контроллинга в управлении затра-

- тами промислових підприємств залізничного транспорту / Н. В. Сабліна // *Бізнес Інформ*. – 2009. – № 1. – С. 63–67.
36. Сабліна Н. В. Методический інструментарій контролінга в управлінні затратами підприємства / Н. В. Сабліна // *Бізнес Інформ*. – 2008. – № 8. – С. 96–99.
37. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / М. В. Тарасюк. – К. : КНТЕУ, 2010. – 548 с.
38. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств [Текст] : монографія / П. В. Тархов, Л. І. Есманова. – Суми : Мрія-1, 2012. – 138 с.
39. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібн. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
40. Ткаченко А. М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством [Текст] / А. М. Ткаченко. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької держ. інженерної академії, 2006. – 194 с.
41. Управлінський облік [Текст] : навч. посібн. / за ред. доц., канд. екон. наук О. Ф. Вербило. – 3-тє вид., перер. і допов. – К. : НУБіПУ, 2011. – 391 с.
42. Фаріон І. Д. Управлінський облік [Текст] : навч. посібн. з практ. задачами та тест. завданнями для студ. вищ. навч. закл. / І. Д. Фаріон, Т. М. Писаренко. – Тернопіль : ТНЕУ, 2011. – 388 с.

Інформаційні ресурси

43. Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
44. Набок Р. Американська й німецька моделі контролінгу [Електронний ресурс] / Р. Набок, Г. Набок // *Фінансовий Директор*. – Режим доступу: <http://www.gaar.ru>.
45. Паламарчук І. О. Контролінг на підприємстві [Електронний ресурс] / І. О. Паламарчук. – Режим доступу : <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1372>.
46. Соціальна мережа HR-менеджерів. – Режим доступу : <http://www>.

kadry.ru.

47. Толкачева Е. В. Объект исследования контроллинга как научной дисциплины [Электронный ресурс] / Е. В. Толкачева. – Режим доступа : <http://www.gaap.ru/biblio/mngacc/controlling/006.asp>.