

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ

«ПОГОДЖЕНО»

Директор навчально-наукового  
інституту економіки та управління  
\_\_\_\_\_ В. П. Ключан  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор  
\_\_\_\_\_ Д. В. Бабенко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

Декан обліково-фінансового  
факультету  
\_\_\_\_\_ О. М. Вишневська  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА  
з варіативної дисципліни «Фінансовий контролінг»  
(шифр за ОПП – ВМПП1)  
для здобувачів вищої освіти денної форми навчання (І курс)  
на 2018-2019 навчальний рік  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Освітній ступінь «Магістр» (освітньо-професійна програма)  
Кваліфікація – магістр з фінансів, банківської справи та страхування

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Курс - I

Семестр – I

Всього годин – 90 год. / 3,0 кред.

з них:

лекцій – 26 год./0,87 кред.

практичних – 26 год./0,87 кред.

самостійна робота – 38 год./1,26 кред.

Екзамен у 1 семестрі

Миколаїв  
2018

Програма відповідає вимогам Освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти «Облік і оподаткування», затвердженою Вченою радою Миколаївського національного аграрного університету 27.03.2018 р. (протокол №7)

Робочу програму розглянуто на засіданні кафедри фінансів, банківської справи та страхування обліково-фінансового факультету ННІ економіки та управління Миколаївського національного аграрного університету.

Протокол № 19 від "13" червня 2018 р.

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, професор

Н.М. Сіренко

Робочу програму схвалено науково-методичною комісією обліково-фінансового факультету ННІ економіки та управління Миколаївського національного аграрного університету.

Протокол № 10 від "15 " червня 2018 р.

Голова науково-методичної комісії,  
канд. екон. наук, доцент

Ю.Ю.Чебан

## 1. АНОТАЦІЯ

Сучасні ринкові відносини в Україні виставляють нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, до методів їх вирішення. Безперервною умовою удосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто утворення такої системи управління, яка була б у змозі своєчасно виявляти, обліковувати, аналізувати, контролювати, координувати, коригувати, інформувати вище керівництво про економіку підприємства. У цьому сенсі важливим чинником такої системи є фінансовий контролінг.

Фінансовий контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства і ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Він забезпечує прогностичний результат діяльності й ефективний зворотний зв'язок, переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення найбільш важливих цілей. Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту.

## ABSTRACT

Modern market relations in Ukraine put new requirements to the quality level of administration, the nature solved this task, methods of their solution. Continuous improvements of management practices is the full use of the internal possibilities of the enterprise, that is, such a system of governance that would be able to identify, consider, analyze, control, coordinate, correct, inform the top management about the economy of the enterprise. In this sense an important factor of this system is financial controlling.

Financial controlling is a fundamentally new concept in enterprise management, which is able to maintain the internal balance of the economy and its effective development by forming objective information about income and expenses that allows you to make optimal management decisions. It provides the forecast result of activities and effective feedback and translates the management of the enterprise to a qualitatively new level, integrating and directing the activities of various services and departments on achieving your most important goals. Financial controlling focuses on the functional support of financial management.

## 2. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Освітній ступінь «Магістр»

Нормативна / вибіркова - **вибіркова**

Семестр – 1

Кількість кредитів ECTS – 3,0

Кількість модулів – 1,0

Кількість змістових модулів - 2

Загальна кількість годин – 90 год.

**Види освітньої діяльності та види занять, обсяг годин:**

лекції – 26 год.

практичні заняття – 26 год.

самостійна робота – 38 год.

Форми підсумкового контрольного заходу - екзамен

### 3. МЕТА, ЗАВДАННЯ, ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Мета дисципліни:** формування у студентів теоретичних знань та практичних навичок з фінансового контролінгу.

**Завдання дисципліни:** вивчення сутності, цілей та засад фінансового контролінгу, організації фінансового контролінгу, оволодіння імплементацією інструментів оперативного і стратегічного контролінгу, постановкою систем управління витратами та вартісно-орієнтованого менеджменту, а також сучасними методами оцінювання результативності та фінансової діагностики компаній.

**Предмет дисципліни:** методологічні положення, теоретико-методологічні засади та інструментарій здійснення фінансового контролінгу.

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни.

**Після вивчення дисципліни студент повинен:** Знати:

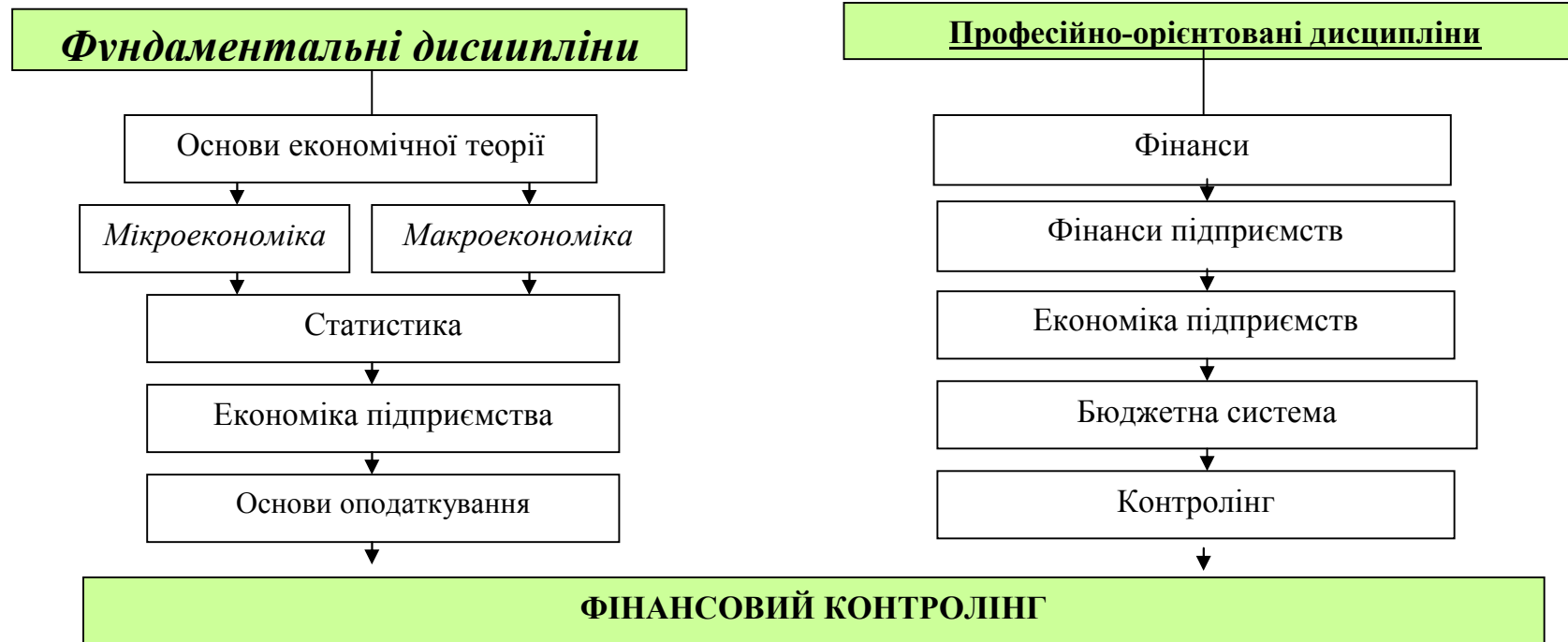
- основні концептуальні положення і принципи фінансового контролінгу;
- порядок впровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу;
- сутність бюджетування як інструменту оперативного фінансового контролінгу;
- сутність, необхідність і функції трансфертного ціноутворення;
- порядок оцінки результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації;
- методичні підходи та порядок запровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами;
- механізм управління за цілями як основи стратегічного фінансового контролінгу.

Уміти:

- застосовувати на практиці організаційно-методичні засади формування фінансової структури підприємства;
- здійснювати ІТ-підтримку фінансового контролінгу;
- сформулювати систему бюджетів на підприємстві, застосовувати якісні та кількісні показники фінансового прогнозування, методи фінансового контролю за виконанням бюджетів;
- застосовувати систему показників оцінки результативності фінансово- господарської діяльності підприємств;

- здійснювати оцінювання вартості підприємства як необхідного елемента вартісно-орієнтованого управління фінансами;
- застосовувати систему збалансованих показників у рамках стратегічного фінансового контролінгу;
- проводити фінансову діагностику на основі емпірично-індуктивних систем показників, з використанням дискримінантного аналізу, на основі рейтингових оцінок;
- сформулювати систему внутрішнього контролю на підприємствах.

#### 4. МІСЦЕ ДИСЦИПЛІНИ У СТРУКТУРІ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН



## 5. СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ»

для здобувачів вищої освіти обліково-фінансового факультету  
(1-го курсу) за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та  
страхування»

Фінансовий контролінг	Змістовий модуль 1. Теоретичні основи фінансового контролінгу	Тема 1 Основи фінансового контролінгу.
		Тема 2 Організація фінансового контролінгу на підприємстві.
		Тема 3 Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу
		Тема 4 Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення
	Змістовий модуль 2. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством	Тема 5 Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації
		Тема 6 Система вартісно-орієнтованого управління підприємством
		Тема 7 Стратегічний фінансовий контролінг у системі збалансованих показників
		Тема 8 Фінансова діагностика в системі контролінгу
		Тема 9 Гармонізація та консолідація фінансової звітності
		Тема 10 Контролінг витрат у системі фінансового управління
		Тема 11 Внутрішній контроль на підприємстві

## 6. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ «ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ»

У відповідності до навчального плану спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» курс навчальної дисципліни «Фінансовий контролінг» вивчається здобувачами вищої освіти протягом 1 семестру (1 курс). Курс складається із 90 годин / 3,0 кред. занять, у т. ч. теоретичний курс (лекції) – 26 год. / 0,87 кред., практичні заняття - 26 год. / 0,87 кред., самостійна робота - 38 год. / 1,26 кред.. У 1 семестрі здобувачі вищої освіти складають екзамен.



## 6.1. ЗАГАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ГОДИН І КРЕДИТІВ

Види занять	Загальна кількість годин/кредитів	Аудиторна кількість годин
Лекції	26 / 0,87	26
Практичні	26 / 0,87	26
Самостійна робота	38 / 1,26	-
Разом по курсу	90 / 3,0	52

З дисципліни «Фінансовий контролінг» систематично проводиться поточний контроль знань здобувачів вищої освіти шляхом виконання модульних контрольних робіт, перевіряється виконання самостійної роботи.

## 6.2 ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ»

### Склад, обсяг і терміни виконання

Найменування	Обсяг, кредит	Сума залікових балів	Найменування тем	Розподіл навчального часу			Термін виконання, тижднів	Термін контрольного заходу
				Лекції	Практичні	Самостійна робота		
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи фінансового контролінгу	1,13	12-21	Тема 1 Основи фінансового контролінгу.	2	2	3	1	1
			Тема 2 Організація фінансового контролінгу на підприємстві.	2	2	4	2	2
			Тема 3 Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу	4	4	4	3,4	4
			Тема 4 Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення	2	2	3	4	4

Змістовий модуль 2. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством	1,87	24-39	Тема 5 Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації	4	4	4	<b>5,6</b>	<b>6</b>
			Тема 6 Система вартісно-орієнтованого управління підприємством	2	2	3	<b>7,8</b>	<b>8</b>
			Тема 7 Стратегічний фінансовий контролінг у системі збалансованих показників	2	2	3	<b>9,10</b>	<b>10</b>
			Тема 8 Фінансова діагностика в системі контролінгу	2	2	3	<b>11,12</b>	<b>12</b>
			Тема 9 Гармонізація та консолідація фінансової звітності	2	2	3	<b>13</b>	<b>13</b>
			Тема 10 Контролінг витрат у системі фінансового управління	2	2	4	<b>14</b>	<b>14</b>
			Тема 11 Внутрішній контроль на підприємстві	2	2	4	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Всього</b>	<b>3,0</b>	<b>36-60</b>		<b>26</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

### 6.3. ПЕРЕЛІК ТА КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ

#### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ – 10 ГОДИН

##### Тема 1. Основи фінансового контролінгу.

Економічна сутність фінансового контролінгу. Необхідність впровадження фінансового контролінгу на підприємстві. Основні завдання які ставляться та виконуються фінансовим контролінгом. Система контролінгу на підприємстві. Стратегічний та оперативний фінансовий контролінг, як основні види фінансового контролінгу Система раннього попередження і реагування, її зміст,

призначення та організація. Процес створення системи раннього попередження і реагування. Блоки індикаторів раннього попередження і реагування. Прогнозування банкрутства на основі дискримінаційного аналізу.

## **Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві.**

Принципи організації контролінгу. Децентралізована та централізована система контролінгу.

Місце контролінгу в організаційній структурі підприємства. Внутрішня структура та склад служби контролінгу. Контролінг на малих та середніх підприємствах. Виконання функцій контролінгу за відсутності відповідного структурного підрозділу.

Функції, завдання, права та обов'язки фінансового контролера. Професійні та особисті якості фінансового контролера. Критерії ефективності діяльності фінансового контролера.

## **Тема 3. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу**

Зміст та завдання оперативного фінансового контролінгу. Інструменти оперативного контролінгу. Бюджетування та бюджетний контроль в системі оперативного фінансового контролінгу.

Принципи традиційного бюджетування. Загальна схема бюджетування. Календар бюджетування та бюджетної звітності.

Система бюджетів на підприємстві. Планування показників балансу. Зведений бюджет основних фінансово-економічних показників. Система моніторингу фінансових показників. Визначення контрольних періодів за кожною групою фінансових показників.

Бюджетний контроль і оцінка виконання бюджету. Визначення структури та показників форм контрольних звітів (рапортів). Виявлення та аналіз відхилень. Ідентифікація причин відхилень. Корекція бюджетних показників.

## **Тема 4. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення**

Суть трансфертного ціноутворення. Основні цілі трансфертного ціноутворення. Важливі завдання трансфертного ціноутворення. Функції трансфертних цін: внутрішні функції, зовнішні функції. Дві системи організації ціноутворення. Основні принципи побудови системи трансфертних цін:

Етапи алгоритму формування політики трансфертного ціноутворення на підприємстві: 1. Збір інформації та детальний аналіз

діяльності компанії. 2. Визначення контрольованих операцій. 3. Аналіз сторін на предмет «пов'язаності». 4. Функціональний аналіз. 5. Вибір методу трансфертного ціноутворення. 6. Формування політики компанії з трансфертного ціноутворення.

Методи трансфертного ціноутворення. Три методичні підходи до встановлення трансфертних цін (ТЦ): ТЦ, установлені на базі ринкових цін; ТЦ, що базуються на витратах (змінних чи повних); ТЦ на договірній базі. Переваги та недоліки застосування методів трансфертного ціноутворення

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – 16 ГОДИН**

### **Тема 5. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації**

Показники оцінки ефективності як інструмент управління фінансовими відносинами на підприємстві та поведінкою менеджменту. Функції показників та систем показників оцінки ефективності. Вимоги, яким повинні відповідати показники в системі контролінгу.

Традиційні показники оцінки ефективності діяльності. Прибуток як критерій ефективності фінансово-господарської діяльності. Показники рентабельності в оцінці ефективності фінансово-господарської діяльності. Недоліки традиційних показників прибутку та рентабельності при оцінці результатів діяльності підприємства. Показники чистих грошових потоків в оцінці ефективності: види, переваги та недоліки. Відносні та абсолютні показники чистих грошових потоків.

Фінансові показники, які характеризують вартість підприємства та її зростання: економічна додана вартість (Economic-Value-Added, EVA), додана вартість грошового потоку (Cash-Value-Added, CVA), ринкова додана вартість (Market Value Added, MVA).

### **Тема 6. Система вартісно-орієнтованого управління підприємством**

Вартісний підхід в управлінні фінансами підприємств. Основні чинники зростання вартості підприємства. Етапи постановки системи управління вартістю на підприємстві.

Методичні підходи до управління вартістю підприємства.

Фінансова комунікація підприємства на ринку капіталів. Інвестор релейшнз (Investor Relations) як фактор формування доданої вартості підприємства. Вплив інформаційної комунікації на вартість залучення капіталу та ринкову капіталізацію підприємства.

Системи мотивації менеджменту на основі вартісних оціночних показників. Впровадження системи управління вартістю на підприємстві.

### **Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг та система збалансованих показників**

Сутність та завдання стратегічного контролінгу. Цілі стратегічного контролінгу в рамках парадигм неокласичної економіки та інституційної економіки.

Стратегічне фінансове планування в системі контролінгу. Формування монетарних та немонетарних фінансових цілей підприємства. Зв'язок фінансових цілей із стратегією компанії. Стратегічний баланс.

Система збалансованих показників (BSC) в концепції контролінгу. Реалізація стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.

### **Тема 8. Фінансова діагностика в системі контролінгу**

Сутність діагностики фінансового стану та її місце в системі контролінгу на підприємстві. Методичні підходи до діагностики фінансового стану підприємства. Вітчизняна практика фінансової діагностики.

Інтегральні методи діагностики фінансового стану: дискримінантний аналіз, логістична регресія, метод штучних нейронних сіток, теорія нечітких множин.

Основні підходи до побудови системи фінансових індикаторів.

Моделі інтегральної оцінки вітчизняних підприємств. Система рейтингової оцінки фінансового стану підприємств. Методичні підходи до рейтингування підприємств.

### **Тема 9. Гармонізація та консолідація фінансової звітності**

Фінансовий контролінг і міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS). Інформаційні потреби різних груп користувачів фінансової звітності.

Методи і стандарти консолідації фінансової звітності згідно П(С)БО та МСФО. Поняття групи компаній. Стандартизація консолідованої звітності. Консолідована фінансова звітність та облік інвестицій в дочірні компанії.

Основні принципи консолідації. Елімінування внутрішньо групових операцій. Розрахунок Гудвілу. Визначення накопиченого капіталу. Визначення частки меншості. Формування консолідованого звіту.

Методи консолідації. Повна консолідація. Пропорційна консолідація. Метод участі в капіталі.

### **Тема 10. Контролінг витрат у системі фінансового управління**

Предмет та об'єкт контролінгу, загальна характеристика об'єктів контролінгу. Економічна природа витрат. Підходи до визначення витрат. Тракткування витрат згідно законодавства України. Методи класифікації витрат. Цілі класифікації витрат. Фактори впливу на витрати. Характер регульованих та нерегульованих витрат. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу. Витрати в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Економічні елементи витрат. Класифікація операційних витрат з метою аналізу, планування та обґрунтування економічних рішень. Поняття центрів відповідальності та їх приклади.

### **Тема 11. Внутрішній контроль на підприємстві**

Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю. Мета внутрішнього контролю.

Функції та форми внутрішнього фінансового контролю. Функції ревизора. Функція казначея. Основні форми фінансового контролю: попередній, поточний і послідуєчий. За характером матеріалу, на основі якого проводиться, контроль підрозділяється на документальний (формальний) і фактичний. Джерела інформації для документального (формального) контролю та фактичного контролю

Способи проведення внутрішнього фінансового контролю: перевірка, ревізія, обстеження, аналіз.

Види внутрішнього фінансового контролінгу на підприємстві: контроль планування, контроль структури капіталу, контроль інвестицій підприємства.

## **ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ**

### **ПЛАН ЛК № 1.**

#### **Тема 1. Основи фінансового контролінгу (2 год.)**

1. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу.
2. Види фінансового контролінгу.
3. Принципи та функції фінансового контролінгу.
4. Система раннього попередження та реагування в фінансовому контролінгу.

### **ПЛАН ЛК № 2.**

#### **Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві (2 год.)**

1. Місце контролінгу в організаційній структурі підприємства.
2. Функції, завдання, права та обов'язки фінансового контролера.
3. Структура і склад служби контролінгу на підприємстві.
4. Критерії ефективності діяльності фінансового контролера.

### **ПЛАН ЛК №3,4.**

#### **Тема 3. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу (4 год.)**

1. Бюджетування та бюджетний контроль в системі оперативного фінансового контролінгу.
2. Система бюджетів на підприємстві.
3. Бюджетний контроль і оцінка виконання бюджету.
4. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).

### **ПЛАН ЛК № 5.**

#### **Тема 4. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення (2 год.)**

1. Сутність, необхідність і функції трансфертного ціноутворення.
2. Методи трансфертного ціноутворення

### **ПЛАН ЛК №6,7.**

#### **Тема 5. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації (4 год.)**

1. Показники оцінки ефективності як інструмент управління фінансовими відносинами на підприємстві та поведінкою менеджменту

2. Функції показників та систем показників оцінки ефективності.
3. Прибуток як критерій ефективності фінансово-господарської діяльності.
4. Показники рентабельності в оцінці ефективності фінансово-господарської діяльності.
5. Фінансові показники, які характеризують вартість підприємства та її зростання.

### **ПЛАН ЛК №8.**

#### **Тема 6. Система вартісно-орієнтованого управління підприємством (2 год.)**

1. Вартісний підхід в управлінні фінансами підприємств.
2. Основні чинники зростання вартості підприємства.
3. Методичні підходи до управління вартістю підприємства.
4. Фінансова комунікація підприємства на ринку капіталів.
5. Впровадження системи управління вартістю на підприємстві.

### **ПЛАН ЛК №9.**

#### **Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг та система збалансованих показників (2 год.)**

1. Сутність та завдання стратегічного контролінгу.
2. Стратегічне фінансове планування в системі контролінгу.
3. Система збалансованих показників (BSC) в концепції контролінгу.
4. Реалізація стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.
5. Карти збалансованих показників.

### **ПЛАН ЛК № 10.**

#### **Тема 8. Фінансова діагностика в системі контролінгу (2 год.)**

1. Сутність діагностики фінансового стану та її місце в системі контролінгу на підприємстві.
2. Методичні підходи до діагностики фінансового стану підприємства.
3. Основні підходи до побудови системи фінансових індикаторів.
4. Система рейтингової оцінки фінансового стану підприємств.
5. Критерії оцінки якості системи фінансової діагностики.



## **ПЛАН ЛК № 11.**

### **Тема 9. Гармонізація та консолідація фінансової звітності**

**(2 год.)**

1. Фінансовий контролінг і міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS).
2. Методи і стандарти консолідації фінансової звітності згідно П(С)БО та МСФО.
3. Методи консолідації. Повна консолідація. Пропорційна консолідація. Метод участі в капіталі.

## **ПЛАН ЛК №12.**

### **Тема 10. Контролінг витрат у системі фінансового управління**

**(2 год.)**

1. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
2. Методи класифікації витрат.
3. Економічна природа витрат.
4. Поняття центрів відповідальності та їх класифікація.

## **ПЛАН ЛК №13.**

### **Тема 11. Внутрішній контроль на підприємстві (2 год.)**

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

## **6.4. ПЕРЕЛІК ТА ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ – 10 ГОДИН**

#### **ПЛАН ПЗ №1.**

##### **Тема 1. Основи фінансового контролінгу (2 год.)**

**1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**

**2) тести ( 2 бали);**

**3) словник термінів:** фінансовий контролінг, принципи фінансового контролінгу, функції фінансового контролінгу.

Питання для обговорення:

1. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу.
2. Види фінансового контролінгу.
3. Принципи та функції фінансового контролінгу.
4. Система раннього попередження та реагування в фінансовому контролінгу.

### **ПЛАН ПЗ №2.**

**Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві (2 год.)**

**1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**

**2) тести ( 2 бали);**

**3) словник термінів:** фінансовий контролінг, принципи фінансового контролінгу, функції фінансового контролінгу, служба контролінгу, фінансовий контролер

Питання для обговорення:

1. Місце контролінгу в організаційній структурі підприємства.
2. Функції, завдання, права та обов'язки фінансового контролера.
3. Структура і склад служби контролінгу на підприємстві.
4. Критерії ефективності діяльності фінансового контролера.

### **ПЛАН ПЗ №3,4.**

**Тема 3. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу (4 год.)**

**1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**

**2) тести ( 2 бали).**

**3) словник термінів:** бюджетування, бюджетний контроль, система бюджетів, планування фінансово-господарської діяльності підприємства

Питання для опитування:

1. Структура системи бюджетів на підприємстві
2. Підходи до розробки бюджетів та їх особливості.
3. Сфери застосування різних типів бюджетів залежно від центрів відповідальності.
4. Переваги та недоліки бюджетування
5. Планування фінансово-господарської діяльності підприємства
6. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).

## **ПЛАН ПЗ №5.**

### **Тема 4. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення (2 год.)**

**1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**

**2) тести ( 2 бали);**

**3) словник термінів:** *трансфертне ціноутворення, трансфертна ціна, завдання трансфертного ціноутворення*

Питання для обговорення:

1. Що таке «трансфертна ціна»?
2. Які базові фактори можуть урахуватися для встановлення трансфертних цін?
3. Розкрийте сутність процесу трансфертного ціноутворення.
4. Які методи розрахунку трансфертних цін?
5. Дайте порівняльну характеристику методів розрахунку трансфертних цін.
6. В чому полягають особливості реалізації функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення?

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – 16 ГОДИН**

### **ПЛАН ПЗ №6,7.**

**Тема 5. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації (4 год.)**

**1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**

**2) тести ( 2 бали);**

**3) розв'язання задач.**

Питання для опитування :

1. Показники оцінки ефективності як інструмент управління фінансовими відносинами на підприємстві та поведінкою менеджменту
2. Функції показників та систем показників оцінки ефективності.
3. Прибуток як критерій ефективності фінансово-господарської діяльності.
4. Показники рентабельності в оцінці ефективності фінансово-господарської діяльності.
5. Фінансові показники, які характеризують вартість підприємства та її зростання.

### **ПЛАН ПЗ №8.**

**Тема 6. Система вартісно-орієнтованого управління підприємством (2год.)**

**1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**

**2) тести ( 2 бали);**

**3) розв'язання задач.**

Питання для опитування :

1. Вартісний підхід в управлінні фінансами підприємств.
2. Основні чинники зростання вартості підприємства.
3. Методичні підходи до управління вартістю підприємства.
4. Фінансова комунікація підприємства на ринку капіталів.

**Питання для дискусії:**

5. Переваги та недоліки впровадження системи управління вартістю на підприємстві.

### **ПЛАН ПЗ №9.**

**Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг та система збалансованих показників (2 год.)**

**1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**

**2) тести ( 2 бали);**

**3) розв'язання задач.**

Питання для опитування :

1. Сутність та завдання стратегічного контролінгу.
2. Стратегічне фінансове планування в системі контролінгу.
3. Система збалансованих показників (BSC) в концепції контролінгу.
4. Реалізація стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.
5. Карти збалансованих показників.

### **ПЛАН ПЗ №10.**

**Тема 8. Фінансова діагностика в системі контролінгу (2 год.)**

**1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**

**2) тести ( 2 бали);**

**3) розв'язання задач.**

Питання для опитування :

1. Сутність діагностики фінансового стану та її місце в системі контролінгу на підприємстві.

2. Методичні підходи до діагностики фінансового стану підприємства.
3. Основні підходи до побудови системи фінансових індикаторів.
4. Система рейтингової оцінки фінансового стану підприємств.

**Питання для обговорення:**

5. Які можна запропонувати критерії оцінки якості системи фінансової діагностики.

**ПЛАН ПЗ №11.**

**Тема 9. Гармонізація та консолідація фінансової звітності**

**(2 год.)**

- 1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**
- 2) тести ( 2 бали);**
- 3) розв'язання задач.**

**Питання для опитування :**

1. Фінансовий контролінг і міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS).
2. Методи і стандарти консолідації фінансової звітності згідно П(С)БО та МСФО.
3. Методи консолідації. Повна консолідація. Пропорційна консолідація. Метод участі в капіталі.

**ПЛАН ПЗ №12.**

**Тема 10. Контролінг витрат у системі фінансового управління**

**(2 год.)**

- 1) усне опитування ( 1-1,5 бали);**
- 2) тести ( 2 бали);**
- 3) розв'язання задач.**
- 4) розв'язання практичних завдань:** визначення виду витрат; з використанням методів контролінгу провести диференціацію витрат; визначити величини постійних витрат.

**Питання для опитування :**

4. Фінансовий контролінг і міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS).
5. Методи і стандарти консолідації фінансової звітності згідно П(С)БО та МСФО.
6. Методи консолідації. Повна консолідація. Пропорційна консолідація. Метод участі в капіталі.

5. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
6. Методи класифікації витрат.
7. Економічна природа витрат.
8. Поняття центрів відповідальності та їх класифікація.

### **ПЛАН ПЗ №13.**

#### **Тема 11. Внутрішній контроль на підприємстві (2 год.)**

**1 ) усне опитування ( 1-1,5 бали);**

**2 ) тести ( 2 бали).**

**3) словник термінів:** фінансовий контроль, внутрішній фінансовий контроль, функції внутрішнього фінансового контролю, форми внутрішнього фінансового контролю, система контролю, мета внутрішнього контролю.

#### Питання для опитування:

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

## **6.5. ТЕМИ, ФОРМА КОНТРОЛЮ ТА ПЕРЕВІРКИ ЗАВДАНЬ, ЯКІ ВИНЕСЕНІ НА САМОСТІЙНЕ ОBOB'ЯЗКОВЕ ОПРАЦЮВАННЯ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 – 14 ГОДИНИ**

#### **Тема 1. Основи фінансового контролінгу (3 год.)**

1. Необхідність упровадження системи фінансового контролінгу в діяльність підприємства.
2. Зміст, призначення та організація системи раннього попередження.

#### **Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві (4 год.)**

1. Професійні та особисті якості фінансового контролера.
2. Розмежування функціональних обов'язків фінансового контролера, головного бухгалтера, фінансового менеджера.
3. Річний календар роботи фінансового контролера.
4. Інформаційні потоки на підприємстві в системі фінансового контролінгу.

#### **Тема 3. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу (4 год.)**

1. Безбюджетна діяльність (beyond budgeting) як альтернатива бюджетуванню.
2. Календар бюджетування та бюджетної звітності.
3. Проблема достовірності показників, що містяться в бюджетах та у звітах про їх виконання.

#### **Тема 4. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення (3 год.)**

1. Поняття внутрішніх (трансфертних) цін.
2. Функції та цілі трансфертного ціноутворення.
3. Система центрів відповідальності (центрів доходів, центрів витрат) як передумова запровадження трансфертного ціноутворення.
4. Методи трансфертного ціноутворення.
5. Фактори, що впливають на застосування різних методів трансфертного ціноутворення.
6. Конфлікти інтересів у процесі трансфертного ціноутворення.
7. Стратегічні наслідки трансфертного ціноутворення.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – 24 ГОДИН**

### **Тема 5. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації (4 год.)**

1. Традиційні показники оцінки ефективності діяльності.
2. Показники чистих грошових потоків в оцінці ефективності: види, переваги та недоліки.
3. Відносні та абсолютні показники чистих грошових потоків.
4. Система винагороди за результати діяльності як інструмент управління поведінкою менеджменту та персоналу.
5. Система мотивації, що ґрунтується на концепції EVA.

### **Тема 6. Система вартісно-орієнтованого управління підприємством (3 год.)**

1. Вартісний підхід до оцінки результатів діяльності суб'єктів господарювання.
2. Етапи постановки системи управління вартістю на підприємстві.
3. Інвестор рілейшнз (Investor Relations) як фактор формування доданої вартості підприємства.
4. Вплив інформаційної комунікації на вартість залучення капіталу та ринкову капіталізацію підприємства.

### **Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг та система збалансованих показників (3 год.)**

1. Цілі стратегічного контролінгу в рамках парадигм неокласичної економіки та інституційної економіки.
2. Формування монетарних та немонетарних фінансових цілей підприємства. Зв'язок фінансових цілей із стратегією компанії
3. Стратегічні фактори ефективності як джерело побудови системи збалансованих показників.

### **Тема 8. Фінансова діагностика в системі контролінгу (3 год.)**

1. Інтегральні методи діагностики фінансового стану: дискримінантний аналіз, логістична регресія, метод штучних нейронних сіток, теорія нечітких множин.
2. Методичні підходи до рейтингування підприємств.
3. Критерії оцінки якості системи фінансової діагностики.
4. Оцінка ефективності моделі фінансової діагностики.



### **Тема 9. Гармонізація та консолідація фінансової звітності (3 год.)**

1. Управлінський підхід до складання звітності (management approach).
2. Консолідована корпоративна звітність.
3. Основні принципи консолідації.
4. Забезпечення співставності показників консолідованої звітності. Правила перерахунку валют.
5. Декласифікація статей звітності.

### **Тема 10. Контролінг витрат у системі фінансового управління (4 год.)**

1. Підходи до визначення витрат.
2. Трагування витрат згідно законодавства України.
3. Витрати в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Класифікація операційних витрат з метою аналізу, планування та обґрунтування економічних рішень.

### **Тема 11. Внутрішній фінансовий контроль на підприємстві (4 год.)**

1. Зміст та види внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.
2. Місце контролінгу в системі внутрішнього контролю на підприємстві.
3. Внутрішній аудит як інструмент зменшення асиметричного розподілу інформації.
4. Розмежування компетенцій контролінгу та внутрішнього аудиту.
5. Повноваження та відповідальність внутрішнього аудитора згідно з міжнародними стандартами аудиту.
6. Внутрішні нормативні документи (методики, інструкції, положення) на підприємстві.

## Форма перевірки та оцінювання завдань самостійної роботи

№ з/п	Завдання самостійної роботи	Кількість					
		год.	заходів	балів за 1 захід		всього балів	
				min	max	min	max
1	<u>Обов'язкова самостійна робота:</u>						
	-опрацювання тем						
	1 змістовий модуль	<b>14</b>	1	2	4	2	4
	2 змістовий модуль.	<b>24</b>	1	3	5	3	5
	-доповідь (виступ з підготовкою презентації) на наукових гуртках.		1	3	3	3	3
2	<u>Індивідуальна робота :</u>						
	-наукова стаття ( 0,375 друк. арк.) (II модуль);		1	4	4	4	4
	-тези ( 0,125 друк. арк.) (II модуль);		1	3	3	3	3
	<b>Всього</b>	<b>38</b>	x	x	x	<b>15</b>	<b>19</b>

## 6.6. ПИТАННЯ ДЛЯ ПРОМІЖНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

### 6.6.1. Питання для поточного контролю знань

1. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу.
2. Види фінансового контролінгу.
3. Принципи та функції фінансового контролінгу.
4. Система раннього попередження та реагування в фінансовому контролінгу.
5. Місце контролінгу в організаційній структурі підприємства.
6. Функції, завдання, права та обов'язки фінансового контролера.
7. Структура і склад служби контролінгу на підприємстві.
8. Критерії ефективності діяльності фінансового контролера.
9. Бюджетування та бюджетний контроль в системі оперативного фінансового контролінгу.
10. Система бюджетів на підприємстві.
11. Бюджетний контроль і оцінка виконання бюджету.
12. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).
13. Поняття внутрішніх (трансфертних) цін.
14. Функції та цілі трансфертного ціноутворення.

15. Система центрів відповідальності (центрів доходів, центрів витрат) як передумова запровадження трансфертного ціноутворення.
16. Методи трансфертного ціноутворення.
17. Фактори, що впливають на застосування різних методів трансфертного ціноутворення.
18. Конфлікти інтересів у процесі трансфертного ціноутворення.
19. Стратегічні наслідки трансфертного ціноутворення.
- 20.
21. Показники оцінки ефективності як інструмент управління фінансовими відносинами на підприємстві та поведінкою менеджменту
22. Функції показників та систем показників оцінки ефективності.
23. Прибуток як критерій ефективності фінансово-господарської діяльності.
24. Показники рентабельності в оцінці ефективності фінансово-господарської діяльності.
25. Фінансові показники, які характеризують вартість підприємства та її зростання.
26. Вартісний підхід в управлінні фінансами підприємств.
27. Основні чинники зростання вартості підприємства.
28. Методичні підходи до управління вартістю підприємства.
29. Фінансова комунікація підприємства на ринку капіталів.
30. Впровадження системи управління вартістю на підприємстві.
31. Сутність та завдання стратегічного контролінгу.
32. Стратегічне фінансове планування в системі контролінгу.
33. Система збалансованих показників (BSC) в концепції контролінгу.
34. Реалізація стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.
35. Карти збалансованих показників.
36. Сутність діагностики фінансового стану та її місце в системі контролінгу на підприємстві.
37. Методичні підходи до діагностики фінансового стану підприємства.
38. Основні підходи до побудови системи фінансових індикаторів.
39. Система рейтингової оцінки фінансового стану підприємств.
40. Критерії оцінки якості системи фінансової діагностики.

41. Фінансовий контролінг і міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS).
42. Методи і стандарти консолідації фінансової звітності згідно П(С)БО та МСФО.
43. Методи консолідації. Повна консолідація. Пропорційна консолідація. Метод участі в капіталі.
44. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
45. Методи класифікації витрат.
46. Економічна природа витрат.
47. Поняття центрів відповідальності та їх класифікація.
48. Зміст та види внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.
49. Місце контролінгу в системі внутрішнього контролю на підприємстві.
50. Внутрішній аудит як інструмент зменшення асиметричного розподілу інформації.
51. Розмежування компетенцій контролінгу та внутрішнього аудиту.
52. Повноваження та відповідальність внутрішнього аудитора згідно з міжнародними стандартами аудиту.
53. Внутрішні нормативні документи (методики, інструкції, положення) на підприємстві.

### **6.6.2 ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ (ДО ЕКЗАМЕНУ)**

1. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу.
2. Підсистеми фінансового контролінгу.
3. Принципи та функції фінансового контролінгу.
4. Методи фінансового контролінгу.
5. Необхідність упровадження системи фінансового контролінгу в діяльність підприємства.
6. Місце контролінгу в організаційній структурі підприємства.
7. Функції, завдання, права та обов'язки фінансового контролера.
8. Структура і склад служби контролінгу на підприємстві.
9. Децентралізована та централізована система контролінгу.
10. Внутрішня структура та склад служби контролінгу.

11. Професійні та особисті якості фінансового контролера.
12. Розмежування функціональних обов'язків фінансового контролера, головного бухгалтера, фінансового менеджера.
13. Інформаційні потоки на підприємстві в системі фінансового контролінгу.
14. Сутність бюджетування та його функції.
15. Система бюджетів на підприємстві.
16. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).
17. Система раннього попередження та реагування в фінансовому контролінгу.
18. Діагностика фінансового стану підприємства
19. Система стандарт-костинг та її застосування для оцінювання ефективності виробництва продукції.
20. Системи мотивації виконання завдань.
21. Поняття внутрішніх (трансфертних) цін.
22. Функції та цілі трансфертного ціноутворення.
23. Система центрів відповідальності (центрів доходів, центрів витрат) як передумова запровадження трансфертного ціноутворення.
24. Методи трансфертного ціноутворення.
25. Показники оцінки ефективності як інструмент управління фінансовими відносинами на підприємстві та поведінкою менеджменту
26. Функції показників та систем показників оцінки ефективності.
27. Прибуток як критерій ефективності фінансово-господарської діяльності.
28. Показники рентабельності в оцінці ефективності фінансово-господарської діяльності.
29. Фінансові показники, які характеризують вартість підприємства та її зростання.
30. Традиційні показники оцінки ефективності діяльності.
31. Система винагороди за результати діяльності як інструмент управління поведінкою менеджменту та персоналу.
32. Вартісний підхід в управлінні фінансами підприємств.
33. Основні чинники зростання вартості підприємства.

34. Методичні підходи до управління вартістю підприємства.
35. Фінансова комунікація підприємства на ринку капіталів.
36. Впровадження системи управління вартістю на підприємстві.
37. Вартісний підхід до оцінки результатів діяльності суб'єктів господарювання.
38. Етапи постановки системи управління вартістю на підприємстві.
39. Сутність та завдання стратегічного контролінгу.
40. Стратегічне фінансове планування в системі контролінгу.
41. Система збалансованих показників (BSC) в концепції контролінгу.
42. Реалізація стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.
43. Цілі стратегічного контролінгу в рамках парадигм неокласичної економіки та інституційної економіки.
44. Формування монетарних та немонетарних фінансових цілей підприємства. Зв'язок фінансових цілей із стратегією компанії
45. Систематизація фінансових показників для цілей стратегічного контролінгу.
46. Порядок побудови системи збалансованих показників.
47. Сутність діагностики фінансового стану та її місце в системі контролінгу на підприємстві.
48. Методичні підходи до діагностики фінансового стану підприємства.
49. Основні підходи до побудови системи фінансових індикаторів.
50. Система рейтингової оцінки фінансового стану підприємств.
51. Критерії оцінки якості системи фінансової діагностики.
52. Методичні підходи до рейтингування підприємств.
53. Критерії оцінки якості системи фінансової діагностики.
54. Оцінка ефективності моделі фінансової діагностики.
55. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
56. Витрати в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Класифікація операційних витрат з метою аналізу, планування та обґрунтування економічних рішень.
57. Зміст та види внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.

58. Місце контролінгу в системі внутрішнього контролю на підприємстві.
59. Розмежування компетенцій контролінгу та внутрішнього аудиту.
60. Повноваження та відповідальність внутрішнього аудитора згідно з міжнародними стандартами аудиту.

## 6.7 РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА З ДИСЦИПЛІНИ ТА СХЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

За всі види робіт впродовж семестру (тести, опитування, контрольні роботи, тощо) здобувач вищої освіти може отримати від 0 до 60 балів.

### Рейтингова оцінка знань з дисципліни «Фінансовий контролінг» за модулями

Змістовий модуль	Мінімум	Максимум
1. Змістовий модуль	12	21
2. Змістовий модуль	24	39
Разом за 1 модуль (екзамен)	36	60

### Схема поточного і підсумкового контролю знань

№ модулю	Кількість годин		Форма контролю	Кількість заходів	Оцінка		Сума	
	ЛК	ПЗ			min	max	min	max
1	10	10	<b>Аудиторна робота:</b>					
			-тестування	2	0,5	2	<b>1</b>	<b>4</b>
			-опитування	2	1	2	<b>2</b>	<b>4</b>
			-розв'язування задач	2	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
			<b>Самостійна робота:</b>					
<i>Обов'язкова</i>								
- доповідь на гуртку, конференції	2	3	3	<b>3</b>	<b>3</b>			
- опрацювання тем	1	2	4	<b>2</b>	<b>4</b>			
			<b>Разом</b>				<b>12</b>	<b>21</b>

2	16	16	<b>Аудиторна робота:</b>					
			-тестування	4	0,5	2	2	8
			- опитування	3	1	2	3	6
			- розв'язування задач	3	2	3	6	9
			<b>Самостійна робота:</b>					
			<i>Обов'язкова</i>					
			- опрацювання тем	1	3	5	3	5
- захист словника термінів	1	3	4	3	4			
<i>Індивідуальна робота</i>								
-наукова стаття	1	4	4	4	4			
-тези	1	3	3	3	3			
<b>Разом</b>							<b>24</b>	<b>39</b>
<b>Всього по навчальній дисципліні</b>						<b>36</b>	<b>60</b>	
<b>Екзамен</b>						<b>24</b>	<b>40</b>	
<b>Всього за семестр</b>						<b>60</b>	<b>100</b>	

### Шкала оцінювання ECTS

Оцінка ECTS	Визначення	Оцінка в балах	Традиційна оцінка
A	Відмінно – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100	«5»
B C	Добре – в загальному правильна робота з певною кількістю помилок	75-89	«4»
D E	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	60-74	«3»
EX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як досягти мінімального критерію	35-59	«2»
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота	1-34	«2»

### 7.1. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНИХ АКТІВ

1. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. –Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2011. –220 с.
2. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. / за ред. доц., канд. екон. наук О. Ф. Вербило. –3-тє вид., перероб. і доп. –К.: НУБіПУ, 2011. –391 с.



3. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закл. / за ред. В. М. Гриньової. —Х. : ІНЖЕК, 2011. — 541 с.
4. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту / О. Д. Гудзинський. —К. — 2009. —225 с.
5. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов. —К. : Економічна думка, 2010. —224 с.
6. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. С. С. Герасименко. —К. : Нац. акад. упр., 2011. —99 с.
7. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання [навч.посібн.] / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. —Алчевськ : ДонДТУ, 2010. —116 с.
8. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності: монографія / Лук'янова В. В., Яковенко О. В. —Хмельницький : ХНУ, 2011. —225 с.
9. Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Біляєва. —Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. —227 с.
10. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах: монографія / Л. І. Марущак, О. І. Павликівська. —Тернопіль : Астон, 2011. —199 с.
11. Основи бюджетування: навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисципліни / за заг. ред. Л. П. Батенко. —К. : КНЕУ, 2010. —202 с.
12. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія / М. В. Тарасюк. —К. : КНТЕУ, 2010. —548 с.
13. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільськогосподарських підприємств: монографія / П. В. Тархов, Л. І. Есманова.—Суми : Мрія-1, 2012. —138 с.
14. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн./О. О.Терещенко. —К.: КНЕУ, 2013. —554с.

Робочу програму склала:  
канд. екон. наук, асистент

Н.О.Шишпанова



