

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни

“КОНТРОЛІНГ”
(для бакалаврів)

МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2010

Підготовлено доцентами кафедри обліку і аудиту *В. В. Куликом і Г. Г. Осадчою*

Затверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту
(протокол № 15 від 16.03.09)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Кулик В. В., Осадча Г. Г. Навчальна програма дисципліни “Контролінг”
(для бакалаврів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. — 18 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Контролінг”, вказівки до виконання контрольної роботи (реферату), теми контрольних робіт (рефератів), питання для самоконтролю, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2010
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2010

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Перехід України до ринкової економіки потребує розвитку нових підходів до управління бізнесом. Науково-технічний прогрес та динаміка зовнішнього середовища спонукають до перетворення сучасних підприємств на складніші інформаційно-технічні системи.

Маркетинговий підхід до визначення стратегії бізнесу, формування економічної політики підприємства передбачає високий рівень інформаційного забезпечення, досягти якого можливо за умови злагодженої інформаційно-аналітичної системи внутрішньогосподарського обліку – контролінгу.

Економічна самостійність підприємств орієнтує їх на ефективну і рентабельну діяльність. Новим словом в управлінні стала поява контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті та забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Контролінг передбачає встановлення мети підприємства, поточне збирання і оброблення інформації для прийняття управлінських рішень, виконання функції контролю відхилень фактичних даних від планових, а також, що найважливіше, підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Контролінг спрямований на вдосконалення ефективності менеджменту та організації управління економікою на мікрорівні.

Контролінг – це принципово нова концепція інформації і управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи для прийняття ефективних управлінських рішень. Контролінг як інформаційна система широко застосовується зарубіжними підприємствами і дає вагомі позитивні результати.

В управлінні економікою вітчизняних підприємств система контролінгу ще не достатньо поширена. Причина цього – недостатній рівень підготовки спеціалістів.

Вивчення праць відомих зарубіжних авторів (А. Дайле, Р. Манна, Е. Майєра, Б. Нідлза, Х. Фольмут, Д. Хана та ін.), де відображаються дослідження основних питань функціонування контролінгу у відпрацьованому механізмі європейського ринку, дає змогу зробити висновки щодо сприяння адаптації контролінгу до національної школи менеджменту. В Росії і Україні питання адаптації контролінгу до

практики підприємств розглядаються у працях Є. А. Ананькіна, С. Ф. Голова, С. В. Данилочкіна, Н. Г. Данилочкіної, Б. В. Івашкевича, О. М. Кармінського, Л. А. Сухарева, Л. В. Попової, С. Н. Петренко, М. С. Пушкаря та ін.

Слово “контролінг” (з англ. *to control*) означає контролювати, управляти. В англословних країнах застосовується термін “управлінський облік”, хоча працівників, в обов’язки яких входить формування інформації для управління, називають контролерами.

У теорії і практиці управління німецькими підприємствами поняття “управлінський облік” відсутнє. Бухгалтерія в Німеччині поділяється на фінансову і виробничу, а тому в країні поширений запозичений з англійської мови термін «controlling», яким і було названо якісно новий напрямок в управлінні підприємством.

Контролінг — це нова концепція інформації і управління, що має всі характеристики обліково-аналітичної системи і реалізує синтез окремих елементів бухгалтерського, оперативно-технічного обліку, аналізу, контролю і планування (бюджетування).

Основна мета вивчення дисципліни “Контролінг” — опанувати контролінг на мікрорівні; синтезувати здобуті знання з обліку, аналізу, контролю, планування для підготовки управлінської інформації для різних рівнів управління підприємством; опанувати методики збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Джерелом інформації для контролінгу є бухгалтерська і статистична звітність, нормативно-технічна та нормативно-довідкова інформація, національне законодавство тощо.

Основні завдання вивчення дисципліни:

- підвищення загального рівня економічних і спеціальних знань;
- опанування раціональною організацією руху інформаційних потоків на підприємстві з метою оптимізації його діяльності, тобто одержання інформації, що буде корисною і необхідною при прийнятті оперативних і стратегічних управлінських рішень як за центрами управління, так і щодо підприємства загалом;
- оволодіння методиками збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації;
- впровадження у практичну діяльність наукових методів збирання та оброблення управлінської інформації;
- розроблення альтернативних напрямів управлінських рішень на основі даних управлінської інформації.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“КОНТРОЛІНГ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1. 2.	Змістовий модуль I. Теорія контролінгу Теоретичні основи контролінгу Класифікація об'єктів контролінгу
3. 4. 5. 6. 7.	Змістовий модуль II. Система економічних розрахунків, що застосовується в контролінгу Контролінг напрямків діяльності Управлінський облік як основа контролінгу Розробка бюджету (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу Методи аналізу відхилень фактичних результатів діяльності від планових Система економічних розрахунків, що застосовується в контролінгу інвестиційних проектів
8. 9. 10. 11. 12.	Змістовий модуль III. Механізм реалізації функції системи контролінгу Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу Практика застосування контролінгу в сучасному підприємстві Тенденції розвитку контролінгу
Разом годин: 144	

ЗМІСТ
дисципліни
«КОНТРОЛІНГ»

Змістовий модуль I. Теорія контролінгу

Тема 1. Теоретичні основи контролінгу

Зародження та етапи розвитку контролінгу. Суть, завдання і основні функції контролінгу. Контролінг у системі управління підприємством. Зв'язок контролінгу з іншими економічними науками. Види контролінгу. Контролінг стратегічний та оперативний. Структура і зміст розділів контролінгу (визначення мети; планування; оперативний управлінський облік; система інформаційних потоків; моніторинг; контроль; аналіз планів, результатів та відхилень; вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень).

Література [9–11; 13; 16–20; 26; 30]

Тема 2. Класифікація об'єктів контролінгу

Класифікація витрат (за динамікою витрат щодо обсягу випуску; за можливістю віднесення на конкретний об'єкт калькуляції; за ступенем регулювання; за стадіями технологічного процесу; за статтями витрат; за видами продукції; за центрами відповідальності; відносно процесу планування; відносно періоду). Здійснення витрат. Фактор витрат. Центри відповідальності (центри витрат; центри збуту; центри прибутку; центри інвестицій). Класифікація центрів відповідальності (за функціональною та територіальною ознаками; подібністю структури витрат). Показники діяльності центрів відповідальності (обсяги діяльності, база розподілу витрат, маржинальний дохід, операційний прибуток, прибуток).

Література [2; 3; 8–11; 13; 16–20]

Змістовий модуль II. Система економічних розрахунків, що застосовується в контролінгу

Тема 3. Контролінг напрямків діяльності

Контролінг маркетингу. Контролінг забезпечення ресурсами. Контролінг у сфері логістики. Фінансовий контролінг. Контролінг інвестицій. Контролінг інноваційних процесів. Контролінг персоналу.

Література [9–11; 19; 24; 26]

Тема 4. Управлінський облік як основа контролінгу

Порівняльна характеристика управлінського та фінансового обліку. Функції управлінського обліку. Завдання управлінського обліку. Класифікація методів обліку витрат, що застосовуються в системі контролінгу. Стандарт-костінг, мета, сфера застосування, переваги. Директ-костінг, мета, сфера застосування, переваги. Переваги та недоліки різних методів управлінського обліку. Оцінка методів управлінського обліку витрат у розв'язанні завдань контролінгу.

Література [2–11; 18; 22; 23; 28; 31]

Тема 5. Розробка бюджету (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу

Бюджет підприємства. Мета та завдання бюджетів. Структура системи бюджетів на підприємстві. Види бюджетів. Статичні та гнучкі бюджети. Бюджетування з “нуля”. Бюджетування через прирощення. Сфери застосування різних типів бюджетів. Переваги та недоліки в бюджетуванні.

Література [2–3; 7; 9–11; 13; 16–20; 29]

Тема 6. Методи аналізу відхилень фактичних результатів діяльності від планових

Виявлення відхилень. Класифікація відхилень. Основні фактори відхилень. Розрахунок відхилень.

Методи факторного аналізу в контролінгу. Детермінований факторний аналіз.

Аналіз відхилень — основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Переваги поточного контролю і аналізу відхилень — оперативність і своєчасність. Відхилення за сукупними виробничими витратами, відхилення за виручкою від реалізації, відхилення за видатками реалізації і обігу.

Визначення причини відхилень, розробка рекомендацій щодо їх усунення (якщо вони небажані) або підсилення (якщо вони позитивні).

Література [1–3; 6; 9–11; 16–20; 23; 27–29; 31]

Тема 7. Система економічних розрахунків, що застосовується в контролінгу інвестиційних проектів

Інновації та вибір інноваційної стратегії. Аналіз ефективності інноваційних процесів. Особливості контролінгу інвестиційних проектів. Етапи створення системи контролінгу інвестицій. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу (традиційні критерії — окупність та рентабельність; критерії з дисконтуванням грошових потоків — чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, анuitет, індекс прибутковості, приведена окупність). Аналіз можливих варіантів вибору ставки дисконтування (середньозважена вартість капіталу; відсоток від позикового капіталу; ставка за безпечними вкладеннями; ставка за безпечними вкладеннями з поправкою на ризик; комбінація ставки з поправкою на ризик і вартості боргу; альтернативна вартість грошей). Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності. Формування інвестиційного портфеля на основі контролінгових досліджень.

Література [2–3; 9–11; 13; 16–20; 24; 23; 27; 28]

Змістовий модуль III. Механізм реалізації функції системи контролінгу

Тема 8. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві

Визначення структури контролінгу. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Місце та роль служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Організація структури контролінгу в холдингових компаніях. Структура та склад служби контролінгу. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу. Варіанти впровадження системи контролінгу. Положення про відділ контролінгу на підприємстві. Посадова інструкція контролера.

Література [2; 5; 8–11; 13; 16–20; 23; 27; 28]

Тема 9. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства

Мета і завдання діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Роль діагностики в управлінні підприємством. Джерела

інформації для експертної діагностики. Методи стратегічної діагностики (SWOT-аналіз; матриця Бостонської консультативної групи /БКГ/; матриця Мак-Кінсі; конкурентний аналіз за Портером; діагностика за кволими сигналами; таблиця Витрати-Випуск). Методи оперативної діагностики (аналіз фінансового стану; аналіз беззбитковості; збалансована система показників; аналіз матеріальних потоків; аналіз інформаційних потоків; аналіз ризиків та управління ризиками). Метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв.

Література [1; 9–11; 14–21; 26; 28; 29]

Тема 10. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу

Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень в контролінгу (класичний підхід; принцип обмеженої раціональності; принцип ефективного керування (за Пітерсом та Уотерменом); соціологічний та психологічний підходи; інкременталістський підхід; теорія конфігурацій). Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Дослідження операцій як інструмент прийняття управлінських рішень. Застосування лінійного програмування в прийнятті управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень (про обсяг і структуру випуску; виробляти або купувати; при визначенні нижньої межі ціни продукції; при ціноутворенні; в управлінні матеріальними потоками на підприємстві). Інформаційні системи для розв'язання завдань контролінгу (компонент контролінгу системи R/3 фірми SAP AG, комплексна інформаційна система “Галактика”, Microsoft Ахарта, Microsoft Navision, проблеми автоматизації бюджетування та управлінського обліку).

Література [2–3; 5; 8–12; 25]

Тема 11. Практика застосування контролінгу в сучасному підприємстві

Контролінг на виробництві. Контролінг у банку (завдання банку як кредитної установи; особливості банківського контролінгу; стратегічний та оперативний контролінг у банку; фінансове планування та бюджетування; система показників банківського менеджменту; особливості контролінгу ризиків; фінансовий аналіз у рамках концепції контролінгу; методи калькулювання маржі; особливості управлінського обліку в банку). Контролінг у торговельних компаніях. Контро-

лінг в страхових компаніях. Контролінг у сфері громадського управління. Контролінг у неприбуткових організаціях. Контролінг у сфері охорони здоров'я.

Література [9; 11; 15; 21; 26; 29; 33]

Тема 12. Тенденції розвитку контролінгу

Сучасні тенденції розвитку оточення, компанії та контролінгу. “Новий контролінг”. Найважливіші аспекти подальшого розвитку контролінгу (контролінг і сітьові рішення; корпоративне управління; нематеріальні фактори; підвищення результативності контролінгу). “Нові” споживачі контролінгу.

Література [11; 21; 26; 29; 33]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ (РЕФЕРАТУ)

Контрольна робота (реферат) передбачає самостійне виконання студентами завдань за темами дисципліни і поглиблене вивчення актуальних питань практики контрольно-ревізійної роботи. Студенти опрацьовують основні нормативні акти, складають їх конспект, готують реферати, виступають з ними на семінарах, рецензують реферати інших студентів.

Виконанню контрольної роботи передує підбір і поглиблене вивчення відповідних нормативно-правових актів України, спеціальної літератури, фактичного матеріалу виробничої практики (базового підприємства або організації). Після цього складається робочий план, що включає розгляд логічно взаємопов'язаних двох–трьох питань. Розкриваючи їх зміст з методики контролінгу, бажано навести приклади виробничих ситуацій з фактами порушень, проілюструвати застосування методів і прийомів контролінгу з деталізацією конкретних джерел інформації, окремих показників із первинних документів, що досліджуються, відповідних облікових реєстрів. Наприкінці роботи робляться висновки щодо стану контролінгу на підприємствах, шляхах його вдосконалення, а також наводиться перелік використаної літератури.

Обсяг реферату: 10-15 друк. арк. формату А4.

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ (РЕФЕРАТИВ)

1. Роль контролінгу в системі управління підприємством.
2. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством.
3. Напрямки аналізу у стратегічному контролінгу.
4. Суть і завдання контролінгу.
5. Мета та функції контролінгу.
6. Класифікація та поведінка витрат (релевантних, постійних і змінних, прямих і непрямих).
7. Управлінський облік і його відмінності від фінансового обліку.
8. Класифікація методів управлінського обліку.
9. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
10. Процес створення системи контролінгу.
11. Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів.
12. Аналіз традиційних критеріїв інвестиційних проектів: термін окупності та рентабельність.
13. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів із дисконтуванням грошових потоків.
14. Роль служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
15. Організація служби контролінгу в холдингових компаніях.
16. Структура та склад служби контролінгу.
17. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.
18. Фактори негативного впливу на впровадження системи контролінгу на підприємстві.
19. Роль діагностики в управлінні підприємством.
20. Джерела інформації для експертної діагностики.
21. Матриця БКГ (Бостонської консультативної групи).
22. Конкурентний аналіз за Портером.
23. Оцінка ризиків (метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло, експертні методи).
24. Управління ризиками.
25. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень.
26. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
27. Визначення структури, цільових функцій та елементів контролінгу.
28. Практика застосування контролінгу в банківській діяльності.
29. Контролінг напрямів діяльності: завдання та інструменти.
30. Сучасні аспекти розвитку контролінгу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Суть і завдання контролінгу.
2. Мета та функції контролінгу.
3. Основні концепції контролінгу.
4. Роль контролінгу в системі управління підприємством.
5. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством.
6. Стратегічний контролінг.
7. Напрямки аналізу в стратегічному контролінгові.
8. Оперативний контролінг.
9. Структура та зміст розділів контролінгу.
10. Класифікація та поведінка витрат.
11. Поняття релевантних витрат (постійні та змінні витрати, прямі та непрямі витрати).
12. Класифікація витрат за ступенем регулювання.
13. Поняття фактора виникнення витрат.
14. Поняття центрів відповідальності та їх класифікація.
15. Управлінський облік, його відмінності від фінансового обліку.
16. Завдання управлінського обліку.
17. Класифікація методів управлінського обліку.
18. Характеристика існуючих систем управлінського обліку.
19. Поняття бюджету.
20. Мета і завдання бюджетів.
21. Структура системи бюджетів на підприємстві.
22. Статичні та гнучкі бюджети.
23. Напрямки бюджетування.
24. Сфери застосування різних типів бюджетів.
25. Факторний аналіз відхилень.
26. Класифікація відхилень. Розрахунок відхилень.
27. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
28. Процес створення системи контролінгу.
29. Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів.
30. Аналіз традиційних критеріїв інвестиційних проектів: термін окупності і рентабельність.
31. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів із дисконтуванням грошових потоків.
32. Аналіз можливих варіантів вибору ставки дисконтування.

33. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.
34. Аналіз існуючих підходів щодо формування інвестиційного портфеля підприємства на основі досліджень контролінгу.
35. Визначення структури контролінгу.
36. Визначення цільових функцій та елементів контролінгу.
37. Роль служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
38. Організація служби контролінгу в холдингових компаніях.
39. Структура та склад служби контролінгу.
40. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу.
41. Можливі варіанти впровадження контролінгу на підприємстві.
42. Фактори, що сприяють впровадженню контролінгу.
43. Фактори, що негативно впливають на впровадження системи контролінгу на підприємстві.
44. Мета і завдання діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
45. Роль діагностики в управлінні підприємством.
46. Джерела інформації для експертної діагностики.
47. Методи стратегічної діагностики.
48. SWOT-аналіз.
49. Матриця БКГ (Бостонської консультативної групи).
50. Матриця Мак-Кінсі.
51. Конкурентний аналіз за Портером.
52. Діагностика за кволими сигналами.
53. Аналіз фінансового стану підприємства.
54. Аналіз безбитковості.
55. Аналіз матеріальних потоків.
56. Аналіз інформаційних потоків.
57. Оцінка ризиків.
58. Метод аналогій.
59. Аналіз чутливості.
60. Аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло.
61. Експертні методи.
62. Управління ризиками.
63. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень.
64. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
65. Критерії прийняття рішень про обсяги і структуру виробництва.

66. Критерії прийняття рішень “виробляти чи купувати”.
67. Критерії прийняття рішень про визначення нижньої межі на ціну продукції.
68. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками підприємства.
69. Застосування лінійного програмування при прийнятті управлінських рішень.
70. Етапи розвитку контролінгу.
71. Класифікація об'єктів контролінгу.
72. Класифікація центрів відповідальності.
73. Показники роботи центрів відповідальності.
74. Порівняльна характеристика управлінського та фінансового обліку.
75. Класифікація методів обліку витрат, що застосовуються в системі контролінгу.
76. Оцінка методів управлінського обліку витрат для вирішення завдань контролінгу.
77. Методи аналізу відхилень фактичних результатів діяльності.
78. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.
79. Розробка бюджету доходної та видаткової частин. Види бюджетів.
80. Структура доходної частини бюджету.
81. Структура видаткової частини бюджету.
82. Система економічних розрахунків, що застосовується в контролінгу.
83. Управлінський облік як основа контролінгу.
84. Прийоми та методи розробки бюджету (бюджетування).
85. Концепції контролінгу.
86. Стратегічний менеджмент.
87. Стратегічний та оперативний контролінг.
88. Бюджетування з “нуля”.
89. Бюджетування через прирощення.
90. Методи оперативної діагностики.
91. Стандарт-костінг, мета, сфера застосування, переваги.
92. Директ-костінг, мета, сфера застосування, переваги.
93. Короткотерміновий результативний рахунок.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Ван Хорн Дж.* Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996.
2. *Голов С. Ф.* Управлінський облік. — К.: Лібра, 2004. — 704 с.
3. *Голов С. Ф.* Управлінський бухгалтерський облік. — К.: Скарби, 1998. — 384 с.
4. *Дайле А.* Практика контроллинга.: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 335 с.
5. *Друри К.* Введение в управленческий и производственный учет. — М., 1998. — 773 с.
6. *Завгородний В. П.* Бухгалтерский учёт, контроль и аудит в системе управления предприятием. — К.: ВАКЛЕР, 1997. — 976 с.
7. *Ивашкевич Б. В.* Бухгалтерский управленческий учет. — М.: Юристъ, 2004. — 618 с.
8. *Карпова Т. П.* Управленческий учет: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 350 с.
9. *Контролинг* в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. — 2-е изд. / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 256 с.
10. *Контролинг* как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 279 с.
11. *Концепция* контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.
12. *Кузин Б. И., Юрьев В. Н., Шахдинаров Г. М.* Методы и модели управления фирмой. — СПб: Питер, 2001. — 432 с.
13. *Манн Р., Майер Э.* Контролинг для начинающих. Система управления прибылью: Пер. с нем. / Под ред и с предисл. В. Б. Ивашкевича. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 304 с.
14. *Маскон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
15. *Нивен П.* Сбалансированная система показателей — шаг за шагом. — Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. — 328 с.

16. *Попова Л. В., Исакова Р. Е., Головина Т. А.* Контроллинг: Учеб. пособие. — М.: Дело и Сервис, 2003. — 192 с.
17. *Петренко С. Н.* Контроллинг: Учеб. пособие. — К.: Ника-Центр; Эльга, 2004. — 328 с.
18. *Пушкар М. С.* Управлінський облік. — Тернопіль: Поліграфіст ЛТД, 1995. — 218 с.
19. *Пушкар М. С., Пушкар Р. М.* Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. — Тернопіль: Карт-бланш, 2004. — 370 с.
20. *Сухарева Л. А., Петренко С. Н.* Контроллинг — основа управления бизнесом. — К.: Эльга; Ника-центр, 2002. — 204 с.
21. *Управленческий учет* / Под ред. А. Д. Шеремета. — М.: ФБК ПРЕСС, 2000. — 512 с.
22. *Управленческий учет* / Под ред. В. Паляя и Р. Вандер Вила. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 480 с.
23. *Черваньов Д. М.* Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: Навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2003. — 622 с.
24. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. Учебник. — М., 1999. — 416 с.
25. *Фольмут Х. Й.* Инструменты контроллинга от Адо Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 288 с.
26. *Фридман П.* Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции. — М.: Аудит ЮНИТИ, 1994. — 286 с.
27. *Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ.; Под ред. Я. В. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 416 с.
28. *Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В.* Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 464 с.
29. *Цигилик І. І.* Контролінг (навч. посібник у схемах і таблицях): Навч. посібник. — К.: ЦНЛ, 2004. — 76 с.
30. *Энтони Р., Рис Дж.* Учет: ситуации и примеры: Пер. с англ. / Под ред. и с предисл. А. М. Петрачкова. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 560 с.

Додаткова

31. *Методичні* рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості: Затв. наказом Держ. комітету промполітики України від 02.02.2001 № 47.
32. *Методичні* рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Постанова Правління Національного Банку України № 361 від 02.08.2004.
33. *Про затвердження* Державного класифікатора України: Наказ Держ. комітету з стандартизації, метрології і сертифікації України від 22.10.1996 № 441.
34. *Про затвердження* Принципів корпоративного управління: Рішення Держ. комісії з цінних паперів та фондового ринку № 571 від 11.12.2003.
35. *Типове* положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг): Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 26.04.96 № 473.
36. *Инструменты* контроллинга / Фольмут Х.; Пер. с нем. Н. Н. Максимовой. — М.: Омега-Л, 2009. — 127 с.
37. *Управленческий* учет за 14 дней: Экспресс-курс. — 2-е изд., испр. / С. С. Молчанов. — М.: ЭКСМО, 2009. — 544 с.
38. *Внедрение* сбалансированной системы показателей. / Horvath&Partners; Пер. с нем. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 478 с.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Тематичний план дисципліни “Контролінг”	5
Зміст дисципліни “Контролінг”	6
Вказівки до виконання контрольної роботи (реферату) ...	10
Теми контрольних робіт (рефератів).....	11
Питання для самоконтролю.....	12
Список літератури.....	15

Відповідальний за випуск	<i>А. Д. Вегеренко</i>
Редактор	<i>О. М. Коваленко</i>
Комп’ютерне верстання	<i>І. О. Музика</i>

Зам. № ВКЦ-4552

Формат 60 84/16. Папір офсетний.
Друк ротатійний трафаретний. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*