

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

"Фінансовий менеджмент та контролінг у сфері бізнесу"

(назва навчальної дисципліни)

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять
з навчальної дисципліни
підготовки докторів філософії
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

2016 рік

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:
кафедрою фінансів, протокол № 9 від 18 грудня 2015 р

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Метою проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Фінансовий менеджмент і контролінг у сфері бізнесу» є формування у студентів компетентностей щодо прийняття управлінських рішень щодо діагностики фінансового стану, формування фінансових ресурсів підприємства, використання контролінгового інструментарію.

У ході практичних занять здобувач набуває професійних компетентностей та практичних навичок роботи з вирішення прикладних задач професійної діяльності.

Відповідно до програми навчальної дисципліни «Фінансовий менеджмент і контролінг у сфері бізнесу» на практичні заняття відводиться 18 год. навчального часу.

Практичні заняття з навчальної дисципліни «Фінансовий менеджмент і контролінг у сфері бізнесу» проводяться у аудиторіях Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Практичне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом виконання студентом відповідно сформульованих завдань. Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, вмінь, навичок студентів; постановку загальної проблеми та її обговорення; розв'язування завдань з їх обговоренням; виконання контрольних завдань, їх перевірку й оцінку. Оцінки, отримані студентом за окремі практичні завдання враховуються при формуванні підсумкової оцінки.

При підготовці до конкретного практичного заняття в межах виконання відповідного завдання (табл. 2.1) здобувачі формують звіт, який відповідає зазначеним викладачем вимогам, та захищають його під час аудиторного заняття перед викладачем і аудиторією одногрупників.

2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання для практичних занять, які передбачені навчальним планом і програмою навчальної дисципліни для засвоєння теоретичних знань і практичних навичок, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік тем та завдань для практичних занять

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
Змістовий модуль І. Теоретичні, організаційно-економічні основи фінансового менеджменту та зміст фінансової звітності						
1.	Тема 1. Теоретичні,	Здатність визначати	Тема: Механізм фінансового	1	MS Office,	Основна: [1-4; 11;

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
	організаційно-економічні основи фінансового менеджменту та зміст фінансової звітності	функції та місце менеджера в системі менеджменту. Вміти розподіляти та визначати сфери. фінансового менеджменту Вміти обирати фінансові важелі, застосовувати фінансові методи.	менеджменту 1. Сутність механізму фінансового менеджменту 2. Функції фінансового менеджменту 3. Система регулювання фінансової діяльності підприємства 4. Система зовнішньої підтримки фінансового менеджменту 5. Система фінансових важелів 6. Система фінансових методів 7. Система фінансових інструментів 8. Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту		MS Power Point	12]. Додаткова: [15-16; 39]
2.	Тема 2. Управління грошовими потоками	Здатність планувати та прогнозувати притоки та відтоки грошових потоків. Здатність розробляти і застосовувати платіжний календар	Визначення грошових потоків ретроспективним методом та методом прямих розрахунків. Прогнозування показників фінансової звітності.	2	MS Office, MS Excel	Основна: [1-4; 11; 12]. Додаткова: [14; 15; 19; 21; 23; 32; 39]
3	Тема 3. Управління прибутком	Здатність управляти формуванням, розподілом прибутку суб'єкта підприємництва. Здатність управляти формуванням собівартості. Здатність	Визначення межі беззбитковості за окремими товарами та по підприємству в цілому. Вирішення ситуаційного завдання - формування асортиментної та цінової політики підприємства	2	MS Office, MS Excel	Основна: [1-4; 11; 12]. Додаткова: [16; 17; 19; 21; 32; 39]

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
		формувати асортименту та цінову політику підприємства.				
4	Тема 4. Визначення вартості грошей у часі та оцінка інвестиційних проектів	Здатність використовувати методичний інструментарій оцінки вартості грошей. Здатність приймати рішення щодо доцільності та ефективності інвестиційних вкладень підприємства	Використання теорії вартості грошей у часі в фінансових розрахунках. Розрахунок показників оцінки інвестиційного проекту.	2	MS Office, MS Excel	Основна: [1-4; 11; 12]. Додаткова: [14; 15; 17; 19; 21; 32; 39]
5	Тема 5. Аналіз фінансової звітності та управління фінансовими ризиками.	Здатність аналізувати фінансову звітність підприємства для обґрунтування та прийняття управлінських рішень	Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства за даними його фінансової звітності. Оцінка фінансових ризиків на базі бухгалтерської звітності.	2	MS Office, MS Excel	Основна: [1-4; 11; 12]. Додаткова: [14; 15; 17; 19; 21; 31; 32; 39]
Разом за змістовим модулем I				9		
Змістовий модуль II. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством						
6	Тема 6. Фінансовий контролінг як інструмент управління підприємством	Здатність до систематизації набору елементів системи контролінгу.	Тема: Роль контролінга в системі управління підприємством. 1. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. 2. Сутність та функції контролінгу. 3. Розмежування поглядів, що сформувалися в світовій науковій думці, а саме	1	MS Office, MS Power Point	Основна: [5-8; 10; 13]. Додаткова: [22; 24- 28; 33; 40]

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
			ідеологічної німецької школи контролінгу та американської. 4. Зарубіжний досвід контролінгу. 5. Економічна етимологія походження контролінгу в історичному аспекті.			
7	Тема 7. Організація фінансового контролінгу на підприємстві	Здатність до побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві	Тема: Організаційно-економічні основи контролінгової діяльності на підприємстві 1. Вимоги до створення служби контролінгу на підприємстві. 2. Варіанти впровадження контролінгу на підприємстві. 3. Посадові обов'язки працівників служби контролінгу. Вирішення ситуаційного завдання - система фінансового контролінга на підприємстві.	2	MS Office, MS Power Point	Основна: [5-8; 10; 13]. Додаткова: [22; 24- 28; 33; 40]
8	Тема 8. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації	Здатність до оцінки показників результативності та ефективності як інструменту управління фінансовими відносинами на підприємстві. Здатність до оперування методами	Оцінка результативності діяльності підприємства. Внутрішнє трансфертнеоціноутворення.	2	MS Office, MS Excel	Основна: [5-10; 13]. Додаткова: [17; 18; 21; 24- 28; 33; 40]

№ з/п	Назва теми	Компетентності, які забезпечуються	Програмні питання і завдання	Кількість годин	Необхідне ПЗ*	Література
		внутрішнього трансферного ціноутворення				
9	Тема 9. Контролінг управління витратами в системі фінансового управління підприємством	Здатність до діагностики ефективності контролінгової системи на підприємстві; до визначення факторів, що впливають на величину прибутку підприємства. Здатність застосовувати маржинальний аналіз при прийнятті управлінських рішень	Аналіз та оцінка витрат підприємства	2	MS Office, MS Excel	Основна: [5-10; 13]. Додаткова: [17; 18; 24-28; 30; 33; 35; 37; 38; 40]
10	Тема 10. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу	Здатність до організації системи бюджетування на підприємстві. Оволодіння інструментарієм оперативного фінансового контролінгу	Формування прогнозних показників діяльності підприємства. Складання бюджетів на підприємстві.	2	MS Office, MS Excel	Основна: [5-9; 13]. Додаткова: [14; 17; 18; 20; 22-28; 30; 33; 35; 37; 38; 40]
Разом за змістовим модулем II				9		
Разом за навчальною дисципліною				18		

*ПЗ – програмне забезпечення

3. ТИПОВИЙ ПРИКЛАД ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття №3: Управління прибутком

Мета заняття: вивчити сутність управління прибутком підприємства на стадіях його формування і розподілу, познайомитися з методологією здійснення операційного аналізу, дати характеристику механізму операційного важеля і напрямам його використання. Набути практичні навички використання операційного аналізу для розв'язання виробничих і фінансових завдань підприємства. Набути здатність приймати управлінські рішення, щодо управління прибутком підприємства та нести за них відповідальність.

Завдання:

Ситуація 1.

Постійні витрати фірми за 1 рік складають 235 000 грн. Планується виготовляти та реалізовувати 2 товари – А та Б. За один рік фірма може продати 500 одиниць товару А, 700 одиниць товару Б. Чому буде дорівнювати поріг рентабельності по виробництву та розповсюдженню кожного з цих товарів та загальний поріг рентабельності по підприємству в цілому за умов, наведених в табл. 5.7.

Таблиця 1

Показники виробництва двох видів товару

Показник	Товар А	Товар Б
Ціна реалізації, грн	520	810
Закупівельна ціна на матеріали та витрати на заробітну плату, грн	240	560

Ситуація 2.

Підприємство виготовляє електроплити, реалізуючи їх в кількості 400 одиниць на місяць за ціною 250 грн. Змінні витрати на одиницю електроплити становлять 150 грн. Постійні витрати на місяць складають 35 000 грн.

Внаслідок аналізу та оцінки ситуації, що склалась на підприємстві та на ринку, фахівцями внесено кілька ділових пропозицій. Зокрема, пропонується:

збільшити витрати на рекламу на 10 000 грн./міс., при цьому очікується збільшення щомісячної виручки від реалізації на 30 000 грн.;

використовувати дешеві матеріали, що дозволяють заощаджувати 25 грн на одиниці продукції. Однак, таких захід призведе до зниження якості продукції і, як наслідок, до зниження обсягу реалізації до 350 одиниць продукції на місяць;

знижити ціну реалізації на 20 грн. і підвищити витрати на рекламу на 15 000 грн./міс., при цьому очікується ріст реалізації на 50 %;

перевести співробітників відділу збуту з фіксованих окладів (сумарний фонд оплати праці при якому становить 6 000 грн.) на комісійну винагороду – 15 грн. з кожної проданої електроплити. При цьому очікується зростання обсягу продаж на 15%;

знижити відпускну оптову ціну, щоб стимулювати збут і довести обсяг оптових продаж до 150 одиниць електроплит.

Яку варто призначити оптову ціну, щоб сумарний прибуток зріс на 3000 грн.

Ситуація 3.

Підприємство займається виготовленням зимових курток. Ціна однієї куртки складає 2500 грн. Плановий обсяг виробництва – 12 000 шт. Постійні витрати на весь випуск складають 900 000 грн. Змінні витрати на одиницю складають 1600 грн. Визначте:

точку рентабельності виробництва.

вклад на покриття постійних витрат та прибутку на одиницю продукції;

величину прибутку при збільшенні обсягів продаж на 10%;

величину прибутку при імовірному збільшенні постійних витрат на 12%?

Скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб отримати прибуток в розмірі 300 000 грн. і який запас фінансової стійкості буде мати підприємство з таким прибутком?

Яку ціну на куртки повинно встановити підприємство, щоб отримати прибуток 450 000 грн. від реалізації 10 000 курток?

Основні теоретичні відомості: Коефіцієнт внеску на покриття постійних витрат та прибутку (коефіцієнт валової маржі) показує, на яку суму зміниться балансовий прибуток (БП) при зміні чистого доходу на задану величину.

$$KBM = \frac{BM}{\text{ЧД}}, \quad (1)$$

де BM – внесок на покриття постійних витрат та прибутку (валова маржа),
 ЧД – чистий дохід.

Коефіцієнт операційного левериджу (важеля) показує, на скільки відсотків зміниться балансовий прибуток при збільшенні чистого доходу на один відсоток.

$$КОЛ = \frac{BM}{\Pi} = \frac{\Delta\P(\%)}{\Delta\text{ЧД}(\%)} = \frac{BM}{B - \text{ПВ}}, \quad (2)$$

де ПВ – сума постійних витрат на випуск продукції.

Суть ефекту операційного важеля полягає в тому, що порівнюється зміна виручки від реалізації продукції та зміна прибутку від неї. При цьому існує строга залежність, яка проявляється в тому, що будь-яка зміна виручки від реалізації продукції завжди породжує більш сильну зміну прибутку.

Загальну систему розподілу виручки й одержання прибутку можна подати у вигляді схеми, зображеної на рис. 1.

1. Валовий дохід (Виручка від реалізації продукції) – (ВД)		Податки, що включаються у ціну (ПЦ)
2. Чистий дохід (ЧД)		
3. Валова маржа (Внесок на покриття постійних витрат і прибутку, маржинальний прибуток) (ВМ)	Змінні витрати (ЗВ)	
4. Фінансовий результат до оподаткування (П)	Постійні витрати (ПВ)	
6. Чистий фінансовий результат (ЧП)	Податок на прибуток (ПП)	
7. Чистий фінансові результат (ЧП)		

Рис. 1. Процес формування чистого фінансового результату

Точкою рентабельності (порогом рентабельності або критичним обсягом виробництва) за визначений період часу називається такий обсяг виробництва (реалізації продукції), при досягненні якого підприємство ще не має прибутку, але вже і не несе збитки. З економічної точки зору – це мінімальний обсяг виробництва конкретної продукції на підприємстві, який не дає збитків.

Для розрахунку точки рентабельності необхідно знати ціну реалізації одиниці виробу, змінні витрати на одиницю виробу, постійні витрати за розглянутий період. Точку рентабельності можна знайти математичним і графічним способом.

Математичний підхід розрахунку точки рентабельності зводиться до порівняння доходів (виручки від реалізації) з сумою простійних та змінних витрат при умові, що прибуток в даному випадку (при даному фізичному обсягу випуску продукції) дорівнює нулю.

В даному випадку має місце наступна рівність:

$$\Sigma \text{ЧД} = \Sigma \text{ПВ} + \Sigma \text{ЗВ} \quad (3)$$

Точку рентабельності можна розраховувати як в кількісних (фізичних) одиницях, так і в вартісному обчисленні.

В першому випадку для розрахунку використовується формула (4):

$$\text{Ц} \cdot X = \text{ПВ} + \text{ЗВ} \cdot X \quad (4)$$

Звідси:

$$X = \frac{\text{ПВ}}{\text{Ц} - \text{ЗВ}} \quad (5)$$

де: X – беззбитковий обсяг виробництва (реалізації) за визначений період часу, фізичних одиниць;

ПВ – постійні витрати на весь випуск продукції, грн (визначаються як витрати періоду)

ЗВ – змінні витрати на одиницю продукції, грн. за один (визначаються шляхом калькулювання фактичних витрат на одиницю продукції за певний період).

Ц – ціна одиниці продукції, грн.

В другому випадку точка рентабельності визначається з застосуванням наступної формули:

$$Y = \frac{\text{ПВ}}{1 - \frac{\text{ЗВ}'}{\text{ВД}}} \quad (6)$$

де: Y – розмір виручки, необхідний для досягнення беззбиткового обсягу виробництва (реалізації), грн.

ПВ – постійні витрати на весь випуск продукції за визначений проміжок часу, грн.

ЗВ – змінні витрати на весь випуск продукції за визначений проміжок часу, грн.

ВД – розмір виручки за визначений проміжок часу, грн.

Для визначення обсягу виробництва (реалізації) продукції ($V_{в-ва}$), що забезпечує певну заплановану суму прибутку (Π), формула має вид:

$$Ц \quad V_{в} \quad ва = ПВ + 3В \quad V_{в} \quad ва + П \quad (7)$$

Підприємству необхідно прагнути до зниження рівня точки рентабельності, тому що це забезпечує швидше отримання прибутку за умов відсутності значного тиску з боку ринку. Зменшення точки рентабельності можна досягати за рахунок збільшення ціни; зниження постійних та змінних витрат. Запас фінансової міцності показує, наскільки поточний обсяг виробництва або реалізації продукції перевищує беззбитковий їх обсяг (точку рентабельності). Даний показник можна розрахувати як у відносному (у відсотках), так і в абсолютному вимірниках (у грн.).

Хід роботи.

1. Розв'язання завдання щодо визначення точки беззбитковості.
2. Визначення показника валової маржі та її структури. Аналіз впливу структури валової маржі та коефіцієнта валової маржі на прийняття рішення щодо управління витратами підприємства.
3. Визначення ефекту операційного важеля та його впливу на прийняття управлінського рішення щодо структури витрат підприємства.

Очікуваний результат виконання завдання: володіння прийомами та інструментами формування, використання та перерозподілу прибутку підприємства, операційного аналізу; *уміння* використовувати інструментарій та проводити аналіз джерел та напрямів формування та використання прибутку, управління витратами; здійснювати пошук контрагентів для оптимізації витрат та мінімізації собівартості готової продукції

4. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Виконання кожного завдання для практичних занять оцінюється відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

Розподіл балів за виконання завдань до практичних занять у межах тем змістових модулів наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Розподіл балів за завданнями та змістовними модулями

Завдання для практичних занять	Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2					Сума балів
	ЗПЗ1	ЗПЗ2	ЗПЗ3	ЗПЗ4	ЗПЗ5	ЗПЗ6	ЗПЗ7	ЗПЗ8	ЗПЗ9	ЗПЗ10	
Максимальна кількість балів	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	17

ЗПЗ – завдання для практичних занять.

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності здобувача та іншої академічної документації.

5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

5.1. Основна

1. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. Теория и практика. М: Перспектива, 2009.- 656 с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2010. – 528 с.
3. Бригхэм Ю. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс. / Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон; 4-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.: ил.
4. Ван Хорн Джеймс К. Основы финансового менеджмента : Пер с англ. / Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович, мл. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 1232 с.: ил.
5. Контроллинг: учебник / под ред. А.И. Карминского, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
6. Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : Монографія / В.В. Прохорова, Н.В. Сабліна. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 256 с.
7. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг. Методи та інформаційні технології [Текст] / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319 с.
8. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посіб. / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. – Алчевськ : ДонДТУ, 2010. – 116 с.
9. Лукашова І. О. Управлінський облік [Текст] : навч.-практ. посіб. : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. О. Лукашова [та ін.]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 225 с.
10. Семенов Г. А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу [Текст] : монографія / Г. А. Семенов, О. В. Козуб. – Запоріжжя : [КПУ], 2011. – 215 с.
11. Фінансовий менеджмент [Текст]: Підручник / [Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін]. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.

12. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. – К. : Знання, 2006. – 439 с.

13. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг [Текст] : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. – К. : КНЕУ, 2013. – 407 с.

5.2. Додаткова

14. Біла О. Г. Фінансове планування і прогнозування [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Г. Біла. – Л. : Компакт-ЛВ, 2005. – 312 с.

15. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 10).

16. Бланк И.А. Управление прибылью И.А. Бланк.-К.: НИКА-Центр, 2007.- 768с.

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

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

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

20. Вербило О. Ф. Управлінський облік [Текст] : навч. посіб. / за ред. доц., канд. екон. наук О. Ф. Вербило. – Вид. 3-є, переробл. і допов. – К. : НУБіПУ, 2011. – 391 с.

21. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. В. М. Гриньової. – Х. : Инжек, 2011. – 541 с.

22. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту [Текст] / заг. ред. О. Д. Гудзинський. – К. : [б.в.], 2009. – 225 с.

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

24. Задорожний З. В. Контролінг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов. – Т. : Економічна думка, 2010. – 224 с.

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

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

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

28. 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.

29. 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.

30. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності [Текст] : [монографія] / Лук'янова В. В., Яковенко О. В. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 225 с.
31. Мазурова И.И. Методы оценки вероятности банкротства предприятия : учебное пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М.Леонова, М. М. Подшивалова. – СПб. : Изд-воСПбГУЭФ, 2012. – 53 с.
32. Мельникова М.О. Аналіз адекватності методів і прийомів кількісної оцінки фінансового стану підприємства / М.О. Мельникова // Теорія та практика державного управління. – 2010. - № 4 (31). – С. 334 – 342.
33. 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.
34. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика. – 2004. – 301 с.
35. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запасів у нафтопереробних комплексах [Текст] : монографія / Л. І. Марущак, О. І. Павликівська. – Т. : Астон, 2011. – 199 с.
36. Основи бюджетування [Текст] : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни / за заг. ред. Л. П. Батенко. – К. : КНЕУ, 2010. – 202 с.
37. Саблина Н. В. Методический инструментарий контроллинга в управлении затратами предприятия / Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2008. – № 8. – С. 96-99.
38. Саблина Н. В. Концепция контроллинга в управлении затратами промышленных предприятий железнодорожного транспорта / Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2009. – №1. – С. 63-67.
39. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – 2-ге вид., без змін – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
40. Ткаченко А. М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством [Текст] / А. М. Ткаченко. – Запоріжжя : Видавництво Запорізької держ. інженерної академії, 2006. – 194 с.

5.3. Ресурси Інтернет

41. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
42. Сайт Міністерства фінансів України. // Режим доступу : – www.minfin.gov.ua
43. Сайт Міністерства економіки України. // Режим доступу : – www.me.gov.ua
44. Сайт Національного банку України // Режим доступу : – www.bank.gov.ua
45. Сайт Державного комітету статистики України. // Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua
46. Система розкриття інформації на фондовому ринку України. // Режим доступу : www.smida.gov.ua
44. Соціальна мережа HR-менеджерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadry.ru>