


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

навчально-методичною радою ІДГУ  
протокол № 4 від 15.01.2019р.  
голова НМР  Н. М. Кольцун

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«КОНТРОЛІНГ»

освітній ступінь бакалавр  
*(назва освітнього ступеня)*

галузь знань 07 Управління і адміністрування  
*(шифр і назва галузі знань)*

спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(код і назва спеціальності)*

освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність:  
економіка та управління підприємством  
*(код і назва спеціальності)*

тип дисципліни вибіркова  
*(обов'язкова / вибіркова / факультативна)*

ПОГОДЖЕНО:

Гарант освітньо- професійної програми

Сорока І.М.

(підпис, ініціали, прізвище)

РЕКОМЕНДОВАНО

кафедрою управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Завідувач кафедри

ПОГОДЖЕНО:

Голова науково-методичної ради факультету управління, адміністрування та інформаційної діяльності

Федорова О.В.

(підпис, ініціали, прізвище)

Розробники програми: Степанова Н.О.

Рецензенти програми: д.е.н., проф. Меркулов М.М.

к.е.н проф. Сосновський А.В

## 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	денна	заочна
Кількість кредитів: 4	Лекції:	
	24	6
Модулів:	Практичні заняття:	
Загальна кількість годин: 120		
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом: 2-4	Лабораторні заняття:	
Семестр: 4-8	Семінарські заняття:	
	24	6
Тижневе навантаження (год.):	Консультації:	
- аудиторне: 3		
- самостійна робота: 4	Індивідуальні заняття:	
Форма підсумкового контролю: залік	72	108
Мова навчання: українська	Самостійна робота:	

## 2. МЕТА ДИСЦИПЛІНИ

**Предметом вивчення навчальної дисципліни «Контролінг»** є процес оперативного та стратегічного управління підприємством як системою, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

**Метою вивчення дисципліни** є формування у майбутніх фахівців системних знань з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей; синтезувати здобуті знання з обліку, аналізу, контролю, планування щодо підготовки управлінської інформації для різних рівнів управління підприємством; опанувати методики збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень

**Передумовами для вивчення дисципліни «Контролінг»** є засвоєння наступних навчальних дисциплін: «Економіка підприємства», «Управління витратами», «Бухгалтерський облік», «Маркетингова діяльність підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства», «Теорія економічного аналізу», «Логістика».

**Міждисциплінарні зв'язки :** Навчальна дисципліна «Контролінг» поглиблює та конкретизує знання студентів, здобуті в процесі вивчення дисциплін «Економіка підприємства», «Управління витратами», «Фінансова діяльність суб'єктів господарювання»,

«Фінанси підприємств» і тісно пов'язана з навчальними дисциплінами «Фінансовий аналіз», «Бухгалтерський облік», «Гроші та кредит», «Логістика».

**3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ** У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

#### **1. Знання**

##### **знати:**

- основи стратегічного і оперативного контролінгу;
- сутність і зміст основних понять курсу: система контролінгу, управлінський облік, центри відповідальності, маржинальний дохід;
- види витрат;
- алгоритм класифікації витрат та методи їх розподілу;
- види собівартості продукції;
- основи управлінського обліку;
- порядок організації витрат і результатів в системі директ-костінг та стандарт-костінг;
- порядок бюджетування на підприємстві;
- порядок визначення фінансової структури;
- основи розрахунку ефективності інвестиційних проектів;
- основи аналізу-відхилень та CVP-аналізу;
- структуру служби контролінгу на підприємстві;
- характеристику підходів до прийняття управлінських рішень.

#### **2. Уміння.**

##### **вміти:**

- визначати причини та проводити аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень;
- класифікувати витрати на релевантні групи;
- здійснювати операційний аналіз діяльності підприємства;
- здійснювати бюджетування підприємства за видами діяльності;
- розраховувати маржинальний дохід, ефект операційного леверіджу;
- реалізовувати ефективну цінову політику підприємства;
- приймати оптимальні управлінські рішення, що забезпечують усталену роботу підприємства і його конкурентноздатність;
- збирати, вивчати, аналізувати й узагальнювати інформацію, що характери-

зує стан підприємства і розробляти рекомендації з підвищення ефективності на основі використання матеріально-технічних, соціально-економічних і організаційних факторів.

### 3. Комунікації :

- показувати уміння працювати автономно та в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей;
- використовувати сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології обміну та розповсюдження професійно спрямованої інформації у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності;
- оволодіти навичками письмової та усної професійної комунікації державною й іноземною мовами.

### 4. Автономність та відповідальність:

- відповідальність за прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- управління комплексними діями або проектами;
- відповідальність професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб;
- здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

## 4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назви модулів / тем	Кількість годин (денна форма навчання)					Кількість годин (заочна форма навчання)						
		Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Самостійна робота	Аудиторні	Лекції	Семинарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Самостійна робота
1	Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання.	4	2	2			6	4	2	2			9
2	Характеристика об'єктів контролінгу.	4	2	2			6						10
3	Фінансова діяльність підприємства як основний об'єкт контролінгу.	4	2	2			6						10
4	Організація управлінського обліку в системі контролінгу.	4	2	2			6						10
5	Розробка бюджетів (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу	4	2	2			6						10

6	Методичний інструментарій оперативного контролінгу.	4	2	2		6	4	2	2			10
7	Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства	4	2	2		6						9
8	Контролінг маркетингу	4	2	2		6						9
9	Контролінг інвестиційних проєктів	4	2	2		8						12
10	Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	4	2	2		6						10
11	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	8	4	4		6	4	2	2			9
	Підготовка до МКР					4						
Разом:		48	24	24		72	12	6	6			108

## 5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 5.1. Зміст навчальної дисципліни за темами

#### Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання.

Контролінг – як функціонально обумовлений напрямок економічної роботи на підприємстві. Місце контролінгу в управлінні підприємством. Предмет вивчення контролінгу – оперативне та стратегічне управління підприємством. Зв'язок контролінгу з науковими досягненнями різних дисциплін. Основна мета, функції та завдання контролінгу. Причини необхідності появи на сучасних підприємствах контролінгу. Основні концепції контролінгу орієнтовані на систему обліку, на управлінську інформаційну систему та на систему управління. Місце контролінгу в системі управління підприємством та його взаємозв'язок з функціями управління підприємством. Характеристика стратегічного та оперативного контролінгу. Напрями аналізу в стратегічному контролінгу. Визначення основних показників діяльності підприємства на етапі оперативного контролінгу. Розділи контролінгу та їх взаємозв'язок.

#### Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу.

Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу. Класифікація витрат відносно поставлених задач. Категорії витрат. Поняття релевантних витрат. Постійні та змінні витрати. Прямі та непрямі витрати. Нелінійні витрати. Опитна крива. Поділ витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску. Класифікація витрат за ступенем регулювання. Поняття про центри відповідальності. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій. Принципи виділення центрів

відповідальності: функціональний, територіальний, відповідності організаційній структурі та подібності витрат.

### **Тема 3. Центри відповідальності в системі контролінгу**

Поняття центрів відповідальності і їхня класифікація. Принципи виділення центрів відповідальності. Центри відповідальності: обслуговуючі, матеріальні, виробничі, управлінські, збутові. Типи центрів: витрат, прибутку й інвестицій. Розподіл підприємства на центри відповідальності та вимоги до нього.

### **Тема 4. Організація управлінського обліку в системі контролінгу.**

Управлінський облік и його відмінність від фінансового обліку. Завдання управлінського обліку. Принципи управлінського обліку. Класифікація методів управлінського обліку. Функції управлінського обліку. Коротка характеристика існуючих систем управлінського обліку: облік за повною собівартістю, облік за скороченою собівартістю. Переваги та недоліки, основні риси обліку за фактичною собівартістю та за нормативною собівартістю. Оцінка методів управлінського обліку витрат для рішення завдань контролінгу.

### **Тема 5. Розробка бюджетів (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу.**

Поняття про бюджет. Мета складання бюджету та його завдання. Система бюджетів на підприємствах, їх зміст та зв'язок: бюджет реалізації, бюджет виробництва та перехідних запасів, бюджет потреб у матеріалах, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загально-виробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних витрат, бюджет прибутків та збитків. Види бюджетів, їх особливості. Гнучкі та фіксовані бюджети. Бюджетування «з нуля». Сфери використання різноманітних типів бюджетів. Переваги та недоліки бюджетування.

### **Тема 6. Методичний інструментарій оперативного контролінгу.**

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Система показників в економічному аналізі. Види аналізу за ознакою видів систем управління господарською діяльністю. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.

Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємств від встановлених відхилень. Методи оперативного контролінгу: мета та основні показники. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точок, інженерний, графічний метод, метод найменших квадратів. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень: за сукупними виробничими витратами, за виручкою від реалізації, за витратами реалізації та обо-

роту. Модель “витрати–обсяг–прибуток”. Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості. Маржинальний прибуток. Види левериджу: виробничий, фінансовий, виробничо-фінансовий. Ефект операційного левериджу

### **Тема 7. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємництва**

Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Джерела інформації для експертної оцінки діагностики. Методи стратегічної діагностики. Види стратегій. Поняття економічної стратегії. Ефективність стратегії та операції аналізу розриву. Методи діагностики стратегічної позиції підприємства: SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі. Конкурентний аналіз за Портером. Універсальні стратегії: диференціація, фокусування, зниження витрат. Діагностика за слабкими сигналами. Методи оперативної діагностики: аналіз фінансового стану, аналіз беззбитковості, аналіз матеріальних потоків, аналіз інформаційних потоків. Оцінка ризиків та управління ними. Методи кількісного аналізу ризиків: метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло, експертні методи.

### **Тема 8. Контролінг маркетингу**

Задачі контролінгу маркетингу. GAP-аналіз. Портфоліо-аналіз. Маркетинг-мікс. Стратегічний та оперативний контролінг маркетингу. Інструменти контролінгу в галузі оперативного маркетингу: розрахунок маржинального прибутку та порівняльний розрахунок. Контролінг забезпечення ресурсами. Задачі, інструменти контролінгу. Контролінг в галузі логістики. Задачі та інструменти: планування потреби в матеріалах, розрахунок витрат у логістиці, контроль економічності та інформаційне забезпечення підготовки рішень. Контролінг інноваційних процесів. Організаційні форми управління проектами. Проект-контролінг.

### **Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів**

Цілі здійснення та види інвестиційних проектів, основні завдання. Особливості контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Вимоги до контролінгу інвестиційних проектів, етапи створення системи контролінгу інвестицій, алгоритм контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Аналіз традиційних критеріїв: окупність та рентабельність. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних потоків з дисконтуванням грошових потоків. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.

### **Тема 10. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві**



Визначення структури контролінгу. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Рациональна структура фінансово-економічних служб підприємства. Організаційні служби контролінгу (холдінгу). Структура і склад служби контролінгу. Можливі варіанти впровадження контролінгу. Феномен опору. Вплив соціально-психологічних факторів.

### **Тема 11. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень**

Класифікація управлінських рішень: за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень, етапи процесу прийняття рішень x позицій класичного підходу. Основні положення класичного підходу. Основні положення обмеженої раціональності. Постулати принципу ефективності за Пітерсомта Уотерменом. Теорія прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою. Критерії прийняття управлінських рішень “виробляти чи купувати”. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні підприємства. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві

## **5.2. Тематика семінарських (практичних, лабораторних) занять**

### **Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання**

1. Сутність контролінгу.
2. Причини виникнення контролінгу.
3. Основні завдання контролінгу.
4. Функції контролінгу.
5. Класи організаційних структур управління.
6. Типи та характерні риси бюрократичного класу організаційних структур управління.
7. Основні риси адаптивних організаційних структур управління.
8. Основні характеристики інформації.

### **Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу**

1. Види інформації для прийняття управлінських рішень.
2. Сутність стратегічного контролінгу.
3. Напрями аналізу зовнішнього середовища підприємства.
4. Напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства.
5. Сутність оперативного контролінгу.
6. Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного контролінгу.
7. Основні інструменти контролінгу.
8. Сутність ABC-аналізу.

### **Тема 3. Центри відповідальності в системі контролінгу**

1. Поняття центрів відповідальності і їх класифікація.
2. Принципи виділення центрів відповідальності.
3. Типи центрів: витрат, прибутку й інвестицій.
4. Розподіл підприємства на центри відповідальності та вимоги до нього.

### **Тема 4. Організація управлінського обліку в системі контролінгу**

1. Місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві.
2. Відмінність фінансового обліку від управлінського.
3. Мета управлінського та фінансового обліку.
4. Вимірники, які використовуються в управлінському обліку.
5. Класифікація методів управлінського обліку по повноті включення витрат в собівартість продукції.

### **Тема 5. Система планування та бюджетування на підприємстві**

1. Сутність бюджетів.
2. Етапи розроблення бюджетів.
3. Види бюджетів.
4. Сутність гнучких бюджетів.
5. Сутність фіксованих бюджетів.
6. Сутність бюджетів від досягнутого і порядок їх складання.
7. Сутність бюджетів «з нуля».

### **Тема 6. Методичний інструментарій оперативного контролінгу**

1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.  
Методи оперативного контролінгу.
2. Класифікація відхилень.
3. Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості.
4. Поняття та методика ABC – аналізу матеріальних потоків.
5. Аналіз обсягу замовлень.
6. Аналіз вузьких місць на підприємстві.

### **Тема 7. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства**

1. Характеристика джерел інформації для експертної діагностики.
2. Аналіз інформаційних потоків.
3. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.

### **Тема 8. Контролінг маркетингу**

1. Задачі контролінгу маркетинга.

2. Методи контролінгу маркетинга.
3. Стратегічний та оперативний контролінг маркетингу.
4. Інструменти контролінгу в галузі оперативного маркетингу.
5. Контролінг забезпечення ресурсами.
6. Контролінг інноваційних процесів.

#### **Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів**

1. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
2. Статичні методи інвестиційних розрахунків.
3. Динамічні методи інвестиційних розрахунків.
4. Методи оцінки інвестиційних проектів, засновані на дисконтуванні грошових потоків.
5. Методи оцінки грошових проектів, засновані на облікових оцінках.
6. Метод чистої теперішньої вартості.
7. Метод внутрішньої ставки доходу.
8. Середньозважена вартість капіталу.

#### **Тема 10. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві**

1. Причини виникнення контролінга на Україні.
2. Характеристика американської концепції створення контролінгу.
3. Охарактеризуйте американську класичну концепцію створення контролінгу.
4. Охарактеризуйте німецьку концепцію створення контролінгу.
5. Охарактеризуйте німецьку класичну концепцію створення контролінгу.
6. Етапи впровадження контролінгової служби.
7. Склад та структура контролінгової служби на підприємстві.
8. Функції начальника служби контролінга на підприємстві, обов'язки контролер-координатора структурних підрозділів.
9. Обов'язки контролер-координатора структурних підрозділів.

#### **Тема 11. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень**

1. Класифікація управлінських рішень.
2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного управління, принципу соціального підходу.
3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
4. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
5. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні.

### 5.3. Організація самостійної роботи студентів.

Самостійна робота студента (далі – СРС) як невід’ємна складова освітнього процесу у вищому навчальному закладі є однією з форм оволодіння навчальним матеріалом поза межами аудиторної роботи, в час, вільний від обов’язкових навчальних занять. Кожен вид самостійної роботи фіксується в академічному журналі окремою графою. Результативність виконання конкретних завдань для СРС оцінюється в балах від «0» до «5» і фіксується в академічному журналі.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з дисципліни «Контролінг»:

Обов’язкові:

- підготовка до семінарських занять: обробка лекційного матеріалу та вивчення окремих питань, що винесені на самостійне опрацювання;
- систематизація вивченого матеріалу дисципліни перед написанням МКР та іспитом;

Вибіркові:

- підготовка повідомлень.

#### Розподіл годин на виконання СРС

№з/п	Вид самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	7	2
2.	Підготовка до семінарських занять;	24	6
3.	Підготовка до модульного (проміжного) контролю	4	4
4.	Опрацювання тем, винесених на самостійну підготовку, в т.ч. конспектування за заданим планом:	27	96
5.	Підготовка і написання рефератів	10	-
	Разом	72	108

#### Завдання для самостійної роботи студентів

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми звітності	Література
		Денна форма навчання		

		(заочна форма)		
Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання.	Перелік питань: 1. Місце контролінгу в управлінні підприємством. 2. Основна мета, функції та завдання контролінгу. 3. Характеристика стратегічного та оперативного контролінгу. 4. Розділи контролінгу та їх взаємозв'язок.	6 (9)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].
Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу	Перелік питань: 1. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу. 2. Класифікація витрат за ступенем регулювання. 3. Поняття релевантних витрат	6 (10)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].
Тема 3. Центри відповідальності в системі контролінгу	Перелік питань: 1. Поняття про центри відповідальності та їх класифікація. 2. Класифікація центрів відповідальності (за функціональною та територіальною ознаками; подібністю структури витрат). 3. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій. 4. Показники діяльності центрів відповідальності (обсяги діяльності, база розподілу витрат, маржинальний дохід, операційний прибуток, прибуток).	6 (10)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].
Тема 4. Організація управлінського обліку в системі контролінгу.	Перелік питань: 1. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу. 2. Характеристика основних методів управлінського обліку. 3. Класифікація методів обліку витрат, що застосовуються в системі контролінгу. 4. Переваги та недоліки різних методів управлінського обліку.	6 (10)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].

Тема 5. Розробка бюджетів (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу.	Перелік питань: 1. Планування, його цілі, види, ієрархія планів на підприємстві. 2. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок. 3. Статичні та гнучкі бюджети. 4. Переваги та недоліки в бюджетуванні.	6 (10)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].
Тема 6. Методичний інструментарій оперативного контролінгу.	Перелік питань: 1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. 2. Методи оперативного контролінгу. 3. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. 4. Методи факторного аналізу в контролінгу. 5. Модель “витрати–обсяг–прибуток”.	6 (10)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].
Тема 7. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємництва	Перелік питань: 1. Роль діагностики в управлінні підприємством. 2. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства. 3. Методи оперативної діагностики. 4. Метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв.	6 (9)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].
Тема 8. Контролінг маркетингу	Перелік питань: 1. Задачі контролінгу маркетингу. 2. Стратегічний та оперативний контролінг маркетингу. 3. Інструменти контролінгу в галузі оперативного маркетингу. 4. Контролінг в галузі логістики.	6 (9)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].
Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів	Перелік питань: 1. Поняття про контролінг інвестиційних проектів на підприємстві. 2. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проектів.	8 (12)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].

	3. Критерії оцінювання інвестиційних проектів у контролінгу 4. Критерії оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності 5. Формування інвестиційного портфеля на основі контролінгових досліджень			
Тема 10. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	Перелік питань: 1. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. 2. Місце і роль служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. 3. Структура і склад служби контролінгу на підприємстві. 4. Варіанти впровадження системи контролінгу.	6(10)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].
Тема 11. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	Перелік питань: 1. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі. 2. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень у контролінгу. 3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень 4. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.	6 (9)	Конспект, усне опитування, тести	[9;11;12;19;20].
Підготовка до МКР		4		
<b>Разом</b>		72 (108)		

### Тематика індивідуальних (групових) завдань

#### Тематика рефератів

1. Характеристика конгломератного типу організаційної структури управління (сутність, переваги та недоліки).

2. Інформаційні проблеми контролінгу.
3. Стратегічне планування та інформація яку використовує стратегічне планування.
4. Тактичне планування та інформація яку використовує тактичне планування.
5. Стратегічне планування та інформація яку використовує стратегічне планування.
6. Оперативне планування та інформація яку використовує оперативне планування.
7. Основні характеристики інформації у сфері контролінгу.
8. Сутність системи інформаційних потоків.
9. Сутність аналізу стратегічних люків (GAP-аналіз).
10. Сутність портфельного аналізу.
11. Шляхи оптимізації обсягів замовлень.
12. Основні завдання управлінського обліку в сфері контролінгу.
13. Теоретична база управлінського обліку.
14. Головні вимоги до інформації в управлінському обліку.
15. Факторний аналіз відхилень в затратах.
16. Мета складання бюджетів.
17. Сутність і порядок складання фінансового плану.
18. Порядок розрахунку потреби в матеріалах.
19. Порядок складання бюджету витрат на оплату праці та необхідна інформація.
20. Порядок складання бюджету загально виробничих витрат, порядок і бази їх розподілу між видами продукції.

## **6. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

### **6.1. Форми і методи поточного контролю**

Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять (включає, в тому числі, перевірку якості підготовки завдань, які винесені на самостійне вивчення та виконання) і має на меті перевірку рівня підготовленості студента. Формами проведення поточного контролю з дисципліни є:

- 1) усні опитування на семінарських заняттях;
- 2) заслуховування повідомлень, які підготували студенти;
- 3) виконання тестових завдань тощо

## **7. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання: Відповіді на питання (усні та письмові), доповіді; тести; реферати, есе; презентації результатів виконаних завдань та досліджень; виступи на наукових заходах тощо.



1. Концепція контролінгу
2. Класифікація об'єктів контролінгу
3. Контролінг напрямів діяльності.
4. Управлінський облік як основа контролінгу.
5. Розробка бюджету (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу.
6. Методи аналізу відхилень фактичних результатів діяльності від планових.
7. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві.
8. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства.
9. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу.
10. Практика застосування контролінгу в сучасному підприємстві
11. Класифікація витрат (за динамікою витрат щодо обсягу випуску; за можливістю віднесення на конкретний об'єкт калькуляції; за ступенем регулювання; за стадіями ехнологічного процесу; за статтями витрат; за видами продукції; за центрами відповідальності; щодо процесу планування; щодо періоду).
12. Поведінка витрат.
13. Фактор витрат.
14. Центри відповідальності (центри витрат; центри збуту; центри прибутку; центри інвестицій).
15. Класифікація центрів відповідальності (за функціональною та територіальною ознакою; подібністю структури витрат).

#### **Приклади тестових завдань**

##### **1. Контролінг орієнтований перш за все на:**

- а) планування діяльності підприємства;
- б) прийняття управлінських рішень;
- в) інформаційну підтримку процесів прийняття управлінських рішень;
- г) прогнозування діяльності підприємства.

##### **2. До функцій контролінгу належать:**

- а) облік;
- б) контроль і регулювання;
- в) аналітична;
- г) управління;
- д) планування;
- є) аналіз;
- ж) координування.

##### **3. До основних причин появи та розвитку контролінгу належать:**

- а) перехід України до ринкових відносин;
- б) нестабільність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;
- в) необхідність визначення попиту на товари (роботи,

послуги);

г) збільшення обсягу інформації, необхідної для управління;

д) ускладнення предметного змісту інформації, необхідної для управління;

е) функціонування підприємств на принципах самоокупності і самофінансування.

**4. Компанія «Заур» реалізувала 150000 замків за ціною 9,00 грн.**

за одиницю. Постійні витрати компанії становили 420000 грн., а операційний прибуток — 300000 грн. Загальні змінні витрати компанії дорівнюють, грн.:

а) 930000; б) 720000; в) 630000; г) 1050000.

**5. Найважливішими об'єктами контролінгу є:**

а) виручка від реалізації;

б) витрати підприємства;

в) центри відповідальності;

г) витрати і центри відповідальності;

д) фінансовий стан підприємства;

е) прибуток підприємства.

**6. До витрат операційної діяльності належать:**

а) адміністративні витрати;

б) фінансові витрати;

в) собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг);

г) витрати на збут.

**7. Основна мета управлінського обліку:**

а) визначення прибутку з метою оподаткування;

б) надання інформації для прийняття управлінських рішень;

в) визначення результатів центрів відповідальності;

г) диференціація витрат.

**8. Процес бюджетування виробничого підприємства**

починається зі складання:

а) бюджету виробництва;

б) бюджету продажу;

в) бюджету капітальних вкладень;

г) бюджету закупок;

д) використання матеріалів.

**9. Запас фінансової міцності показує:**

а) ступінь фінансової незалежності підприємства;

б) різницю між фактичною і критичною виручкою;

в) рівень платоспроможності підприємства;

г) масу прибутку після проходження порогу рентабельності.

**10. Ефект операційного важеля характеризує:**

а) співвідношення приросту прибутку і виручки, що досягається при повному значенні коефіцієнта фінансового важеля;

б) співвідношення постійних і змінних витрат;

- в) співвідношення приросту змінних витрат і виручки;
- г) співвідношення приросту сукупних витрат і виручки.

### **Приклади варіантів модульних робіт**

Модульний контроль з дисципліни «Управління витратами» проводиться у письмовій формі. Варіанти завдань до МКР.

#### Варіант 1

**1. До витрат операційної діяльності належать:**

- а) адміністративні витрати;
- б) фінансові витрати;
- в) собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг);
- г) витрати на збут.

**2. Прямі витрати – це:**

- а) витрати періоду;
- б) витрати, причетність яких до конкретного об'єкту калькуляції відслідковуються безпосередньо;
- в) поточні витрати;
- г) витрати, які не можливо безпосередньо ототожнювати з тим чи іншим об'єктом калькуляції.

**3. Технологічна собівартість – це:**

- а) прямі витрати на робочому місці, ділянці;
- б) витрати конкретного підприємства, пов'язані з випуском продукції;
- в) витрати по групі підприємств, які входять до складу об'єднання;
- г) максимально допустимі витрати підприємства.

**4. Виробнича собівартість деталей, які виготовляє підприємство**

«Ласт», становить 9,4 грн. (постійні витрати — 3,8 грн.). Інше підприємство пропонує постачати ці деталі за ціною 7 грн. Загальні витрати підприємства «Ласт» на одну деталь у разі її придбання становлять, грн.: а) 5,6; б) 7,0; в) 10,8; г) 13,2. **5. Яка частота складання звітності в управлінському обліку?**

- а) щоквартально;
- б) щомісячно;
- в) щодавно;
- г) в міру необхідності. **6. Система директ-костинг – це система обліку, яка використовує для калькуляції:**

- а) змінні витрати;
- б) постійні витрати;
- в) сукупні витрати;
- г) накладні витрати.

**7. Проведення розрахунків за методикою маржинального аналізу вимагає дотримання низки умов:**

- а) необхідність поділу витрат на постійні і змінні;

- б) необхідність ведення управлінського обліку;
- в) пропорційність надходження виручки і обсягу реалізованої продукції;

**8. Корисність інформації у контролінгу полягає у тому, що:**

- а) інформація повинна бути корисною;
- б) ефект від використання інформації повинен перекивати витрати на її отримання;
- в) інформація не повинна вимагати значних зусиль для її тлумачення;
- г) інформація повинна допомагати приймати управлінські рішення.

**9. Залежно від рівня визначеності навколишнього середовища виділяють управлінські рішення:**

- а) стандартні;
- б) нестандартні;
- в) в умовах визначеності;
- г) в умовах ризику;
- д) в умовах невизначеності.

**10. Бюджет витрат на збут складається на основі бюджетів:**

- а) виробництва;
- б) загальновиробничих витрат;
- в) собівартості виготовленої продукції;
- г) продажу.

**Задача 1.**

Підприємство реалізує продукцію за ціною 50 грн. за одиницю. Змінні витрати на одиницю становлять 30 грн., а загальні постійні витрати дорівнюють 150000 грн. Запланований обсяг продажу – 10000 од. Визначити фактор операційного важеля дорівнює:

**Задача 2.**

Виробнича собівартість одиниці продукції підприємства становить 70 грн. (зокрема, змінна – 49 грн.), а її ціна – 105 грн. Підприємство отримало спеціальне замовлення на виробництво й реалізацію 1000 од. за ціною 63 грн. Розрахувати прибуток підприємства у разі прийняття замовлення та наявності вільної потужності

**Варіант 2.**

**1. До завдань оперативного контролінгу належать:**

- а) визначення фінансового результату;
- б) порівняння планових і фактичних результатів;
- в) визначення попиту на товари (роботи, послуги);
- г) мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень;
- д) розробка альтернативних стратегій;
- е) аналіз економічної ефективності інвестицій.

**2. До завдань стратегічного контролінгу належать:**

- а) керівництво при плануванні і розробці бюджетів;
- б) участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства;
- в) аналіз економічної ефективності інвестицій;
- г) визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточними цілями;
- д) визначення «вузьких» і пошук слабких місць.

**3. Релевантні витрати – це:**

- а) умовно-постійні витрати;
- б) умовно-змінні витрати;
- в) вигода, яка втрачається, коли вибір одного напрямку дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення;
- г) витрати, які можуть змінюватись у результаті рішення, що приймається;
- д) витрати періоду;

**4. Альтернативні витрати – це:**

- а) умовно-постійні витрати;
- б) вигода, яка втрачається, коли вибір одного напрямку дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення;
- в) витрати центру відповідальності;
- г) витрати, які можуть змінюватись у результаті рішення, що приймається;

**5. Виберіть найбільш точне визначення центру відповідальності:**

- а) це підрозділ підприємства, де виникають доходи, витрати, формується прибуток;
- б) це підрозділ підприємства, де менеджером контролюється виникнення витрат, отримання виручки, формування прибутку, використання прибутку;
- в) це підрозділ підприємства, де менеджер відповідає тільки за прибуток;
- г) це підрозділ підприємства, де менеджер відповідає тільки за капіталовкладення.

**6. Підприємство виготовляє один вид продукції, на виробництво якої згідно з нормою потрібно 6 м<sup>2</sup> матеріалів вартістю 13 грн за 1 м<sup>2</sup>. Упродовж звітного періоду було виготовлено 1000 од. продукції, а фактичні матеріальні витрати становили 6400 м<sup>2</sup> загальною вартістю 76800 грн. Відхилення матеріальних витрат за рахунок використання становить, грн.:**

- а) 1200; б) -4800; в) -5200; г) 6400.

**7. Основна мета управлінського обліку:**

- а) визначення прибутку з метою оподаткування;
- б) надання інформації для прийняття управлінських рішень;
- в) визначення результатів центрів відповідальності;
- г) диференціація витрат.

**8. Головна вимога до інформації в управлінському обліку:**

- а) достовірність;
- б) точність;
- в) релевантність;
- г) репрезентативність.

**9. ABC-аналіз використовується у:**

- а) інвестиційній діяльності;
- б) матеріально-технічному забезпеченні;
- в) виробництві;
- г) збуті.

**10. До традиційних критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів відносять:**

- а) рентабельність капіталовкладень;
- б) чистий приведений дохід;
- в) внутрішня ставка доходності;
- г) період окупності;

**Задача 1.**

Продаж ВА Т «Перун» становить 400 000 грн. при точці беззбитковості 240000 грн. Розрахувати коефіцієнт запасу міцності.

**Задача 2.** Компанія «Анкор» планує продати 25000 викруток за ціною 2,00 грн. за одиницю. Коефіцієнт маржинального доходу становить 25%. Якщо запланований обсяг продажу є точкою беззбитковості компанії, її постійні витрати дорівнюють, грн.?

**8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ****8.1. Шкала та критерії оцінювання знань студентів.**

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» – для семестрових екзаменів, курсових робіт (проектів) і виробничих практик; «зараховано», «не зараховано» – для заліків і навчальних практик). Шкала переведення балів подана в таблиці 1.

Таблиця 1

**Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою**

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
	залік
90-100	зараховано
89-70	
51-69	
26-50	не зараховано
1-25	

Підсумковий бал з навчальної дисципліни є сумою балів, одержаних за поточний та проміжний контроль.

Для визначення ступеня оволодіння навчальним матеріалом з подальшим його оцінюванням рекомендується застосовувати наступні рівні навчальних досягнень студентів (табл. 2):

Таблиця 2.

### Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	
<b>Відмінний</b>	<b>100...90</b>	вільно володіє навчальним матеріалом, висловлює свої думки, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших студентів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань	може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання завдання й оцінити результати власної практичної діяльності; виконує завдання, не передбачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань
<b>Достатній</b>	<b>89...70</b>	вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці; узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає незначні огріхи у порівняннях, формулюванні висновків, застосуванні теоретичних знань на практиці	за зразком самостійно виконує практичні завдання, передбачені програмою; має стійкі навички виконання завдання
<b>Задовільний</b>	<b>69...51</b>	володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно, на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу	має елементарні, нестійкі навички виконання завдання
<b>Незадовільний</b>	<b>50...26</b>	має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу; відсутні сформовані уміння та навички; під час відповіді допускаються суттєві помилки	планує та виконує частину завдання за допомогою викладача
<b>Неприйнятний</b>	<b>25...1</b>	студент не володіє навчальним матеріалом	виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача

### 8. 2. Критерії оцінювання під час аудиторних занять.

Досягнення студентів на семінарських заняттях, а також виконані ними індивідуальної та самостійної роботи оцінюються за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання наводяться у таблиці 3.

Таблиця 3.

**Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів на семінарських заняттях**

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання навчальних досягнень</b>
<b>5 балів</b>	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно та аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
<b>4 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
<b>3 бали</b>	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
<b>2 бали</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом у достатньому обсязі, проте фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
<b>1 бал</b>	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
<b>0 балів</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Після завершення вивчення дисципліни викладач виводить середньозважений бал, що переводиться у 100-бальну шкалу (див. таблицю 4) з відповідним ваговим коефіцієнтом.



Таблиця переведення середньозваженого балу у 100-бальну шкалу

<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>	<i>100- бальна</i>	<i>сер. бал</i>
<b>100</b>	4,97–5,00	<b>80</b>	4,10–4,14	<b>60</b>	3,10–3,14	<b>40</b>	2,25–2,29	<b>20</b>	1,15–1,20
<b>99</b>	4,94–4,96	<b>79</b>	4,05–4,09	<b>59</b>	3,05–3,09	<b>39</b>	2,20–2,24	<b>19</b>	1,09–1,14
<b>98</b>	4,91–4,93	<b>78</b>	4,00–4,04	<b>58</b>	3,00–3,04	<b>38</b>	2,15–2,19	<b>18</b>	1,03–1,08
<b>97</b>	4,87–4,90	<b>77</b>	3,95–3,99	<b>57</b>	2,96–2,99	<b>37</b>	2,10–2,14	<b>17</b>	0,97–1,02
<b>96</b>	4,84–4,86	<b>76</b>	3,90–3,94	<b>56</b>	2,93–2,95	<b>36</b>	2,05–2,09	<b>16</b>	0,91–0,96
<b>95</b>	4,80–4,83	<b>75</b>	3,85–3,89	<b>55</b>	2,90–2,92	<b>35</b>	2,00–2,04	<b>15</b>	0,85–0,90
<b>94</b>	4,76–4,79	<b>74</b>	3,80–3,84	<b>54</b>	2,87–2,89	<b>34</b>	1,95–1,99	<b>14</b>	0,79–0,84
<b>93</b>	4,72–4,75	<b>73</b>	3,75–3,79	<b>53</b>	2,84–2,86	<b>33</b>	1,90–1,94	<b>13</b>	0,73–0,78
<b>92</b>	4,68–4,71	<b>72</b>	3,70–3,74	<b>52</b>	2,81–2,83	<b>32</b>	1,85–1,89	<b>12</b>	0,67–0,72
<b>91</b>	4,64–4,67	<b>71</b>	3,65–3,70	<b>51</b>	2,78–2,80	<b>31</b>	1,80–1,84	<b>11</b>	0,61–0,66
<b>90</b>	4,60–4,63	<b>70</b>	3,60–3,64	<b>50</b>	2,75–2,77	<b>30</b>	1,75–1,79	<b>10</b>	0,55–0,60
<b>89</b>	4,55–4,59	<b>69</b>	3,55–3,59	<b>49</b>	2,70–2,74	<b>29</b>	1,69–1,74	<b>9</b>	0,49–0,54
<b>88</b>	4,50–4,54	<b>68</b>	3,50–3,54	<b>48</b>	2,65–2,69	<b>28</b>	1,63–1,68	<b>8</b>	0,43–0,48
<b>87</b>	4,45–4,49	<b>67</b>	3,45–3,49	<b>47</b>	2,60–2,64	<b>27</b>	1,57–1,62	<b>7</b>	0,37–0,42
<b>86</b>	4,40–4,44	<b>66</b>	3,40–3,44	<b>46</b>	2,55–2,59	<b>26</b>	1,51–1,56	<b>6</b>	0,31–0,36
<b>85</b>	4,35–4,39	<b>65</b>	3,35–3,39	<b>45</b>	2,50–2,54	<b>25</b>	1,45–1,50	<b>5</b>	0,25–0,30
<b>84</b>	4,30–4,34	<b>64</b>	3,30–3,34	<b>44</b>	2,45–2,49	<b>24</b>	1,39–1,44	<b>4</b>	0,19–0,24
<b>83</b>	4,25–4,29	<b>63</b>	3,25–3,29	<b>43</b>	2,40–2,44	<b>23</b>	1,33–1,38	<b>3</b>	0,13–0,18
<b>82</b>	4,20–4,24	<b>62</b>	3,20–3,24	<b>42</b>	2,35–2,39	<b>22</b>	1,27–1,32	<b>2</b>	0,07–0,12
<b>81</b>	4,15–4,19	<b>61</b>	3,15–3,19	<b>41</b>	2,30–2,34	<b>21</b>	1,21–1,26	<b>1</b>	0,01–0,06

Підрахунки середньозваженого балу здійснюють з точністю до другого знака після коми. За таблицю 4 визначають кількість балів за 100-бальною шкалою, яку множать на ваговий коефіцієнт – 0,7 і отримують кількість балів за поточний контроль. Кількість балів за поточний контроль округлюють до цілих.

### 8.3. Критерії оцінювання модульної контрольної роботи.

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30» – для дисциплін, викладання яких завершується заліком.

Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою (табл. 4.) та множиться на коефіцієнт 0,3.

## 9. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІ

### 9.1. Основні джерела

1. Арефьева Е. В. Бенчмаркинг : учеб. пособ. / Е. В. Арефьева, О. В. Арефьев. – К. :

Изд-во Европ. ун-та, 2003. – 58 с.

2. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2010. – 860 с
3. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 264 с.
4. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева, О. В. Сергєєва, О. Ф. Веремейчик. – Заг. ред. Л. І. Донець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472
5. Економіка підприємства : підруч. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та допов.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
6. Єрмошенко М. М. Аналіз і оцінка інвестиційних проектів : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко, І. О. Плужников. – Національна академія управління. – К., 2004. – 155 с.
7. Загородній А. Г. Фінансово–економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – 3–тє вид., доп. та перероб. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.
8. Загвойська Л. Д. Економічний аналіз інвестиційних проектів : навч. посіб / Л. Д. Загвойська, Т. Є. Маселко, М. М. Якуба. – Л. : Афіша, 2006. – 317 с.
9. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : навч. посіб. / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. – К. : Професіонал, 2008. – 592 с.
10. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. / Т. В. Калайтан – Львів : Новий Світ. – 2008. – 252 с.
11. Контролінг : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янку, Л. М. Приходько ; Мін-во освіти і науки України ; КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
12. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Е. Майер ; пер. с нем. Ю. Жукова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2004. – 301 с.
13. Петренко С. Н. Контроллинг : учеб. пособ. / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
14. Плисюк Т. Г. Методи оцінки інноваційних ризиків підприємств / Т. Г. Плисюк // Економіка. Фінанси. Право. – № 8/1. – 2014. – С. 39–42.
15. Портер М. Конкуренция / М. Портер [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
16. Портна О. В. Контролінг : навч. посіб. / О. В. Портна. – Львів : «Магнолія–2006», 2008. – 240 с.

17. Пушкар М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : моногр. / М. Пушкар, Р. Пушкар; М–во освіти і науки України, Терноп. академія народ. господ. – Тернопіль : Карт–бланш, 2004. – 370 с.

18. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю.С, Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

#### **Додаткова:**

19. Цигилик І. І. Контролінг : навч. посіб. у схемах і таблицях / І. І. Цигилик М–во освіти і науки України, Ін–т менеджменту та економіки Галицька академія. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 74 с.

20. Шепітко Г. Ф. Контролінг : навч. посіб. / Г. Ф. Шепітко. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.

21. Штангерт А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангерт, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

22. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навч. посіб. / Ю. П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

#### **Інформаційні ресурси**

1. Електронний ресурс : Сайт «Законодавство України» / Закон України «Про підприємництво» // — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.

2. Електронний ресурс : Сайт «Законодавство України» / Господарський Кодекс України» — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

3. Електронний ресурс : Сайт «Законодавство України» / Закон України «Про підприємства в Україні» // — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>.