

Х. В. Обельницька

**КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ
РІШЕНЬ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО
ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу**

Кафедра маркетингу і контролінгу

Х. В. Обельницька

**КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ
РІШЕНЬ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО
ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

**Івано-Франківськ
2018**

УДК 334.78

П27

Рецензент:

Гораль Л. Т. д.е.н., професор, директор інституту економіки і управління в нафтогазовому комплексі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

*Рекомендовано методичною радою університету
(протокол № _____ від _____)*

Обельницька Х. В.

Контролінг: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. – 71 с.

МВ

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни розроблено відповідно до робочої програми дисципліни «Контролінг підприємницьких рішень». Наведено плани лекційних і практичних занять, дискусійні запитання для самостійної підготовки студентів. Методичні вказівки призначені для використання студентами всіх форм навчання спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля, біржова діяльність» спеціалізації «Підприємництво, торгівля, біржова діяльність» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр».

Завідувач кафедри
маркетингу і контролінгу
Член експертно-рецензійної
комісії університету
Нормоконтролер
Провідний бібліотекар НТБ

І. В. Перезова
С. А. Побігун
Г. Я. Томашівська
Г. М. Мацюк

Зміст

	Стор.
1. Мета і завдання дисципліни	4
1.1. Мета викладання дисципліни	4
1.2. Завдання вивчення дисципліни	5
2. Зміст дисципліни	6
2.1. Зміст лекційного курсу	6
2.2. Зміст практичних занять	10
3. Глосарій	26
4. Шкала оцінювання знань	69
5. Перелік рекомендованих джерел	70

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Мета викладання дисципліни

Глобалізація ринків збуту і прагнення України до асоціації з Європейським Союзом визначають високий рівень вимог до управлінського персоналу, здійснюваних ним функцій і особливо до якості продукції та послуг. В процесі управління керівникам та спеціалістам підприємств для прийняття управлінських рішень потрібна інформація у режимі реального часу, що носить точний, повний, монетарний та немонетарний характер, тобто система прийняття ефективних рішень. Однією з основ сучасної практики управління є те, що підприємство досягає цілей, організовуючи та управляючи своїми бізнес-процесами, які постійно змінюються відповідно до зовнішнього середовища. Контролінг – принципово нова концепція інформації й управління, що інтегрує всі функції управління та забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи для прийняття ефективних управлінських рішень і досягнення головної мети компанії – одержання прибутку. **Мета вивчення дисципліни** – набуття фахівцями компетенцій щодо сучасних методів контролінгу та здійсненню управлінської діяльності по обґрунтуванню та прийняттю управлінських рішень.

1.2. Завдання вивчення дисципліни

Ключовими задачами навчальної дисципліни є: обробляти та трансформувати інформацію, направлену на виявлення тенденції і закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства.

Предметом навчальної дисципліни є закономірності функціонування і розвитку інтегрованої інформаційної системи управління підприємством.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент має:

- розробляти адекватні ситуації управлінські рішення;
- складати стратегічний і оперативний план діяльності підприємства;
- розробляти заходи, які забезпечували б підвищення життєдіяльності підприємства.

Вивчення даної дисципліни базується на попередньому освоєнні таких нормативних дисциплін як «Економічне управління підприємством», «Глобальна економіка», «Управління стратегічними цілями суспільно-економічних систем» .

2. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

2.1. Зміст лекційного курсу **МОДУЛЬ 1. КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ** **ПІДТРИМКИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ** **УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЙОГО** **ІНСТРУМЕНТАРІЙ**

Лекція № 1. Поняття контролінгу, його суть та значення

1. Поняття про контролінг та його сутність.
2. Виникнення і розвиток контролінгу.
3. Предмет і методи контролінгу.
4. Мета і завдання контролінгу.
5. Функції служби контролінгу.
6. Місце контролінгу в системі управління підприємством.
7. Система контролінгу і сучасний бізнес.
8. Види контролінгу.
9. Доцільність та необхідність застосування контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств та передумови його запровадження

Лекція № 2. Характеристика об'єктів контролінгу

1. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу.
2. Класифікація витрат.
3. Собівартість продукції та її види.

4. Формування витрат за місцями виникнення, центрами витрат та центрами відповідальності.

Лекція № 3. Організація управлінського обліку в системі контролінгу

1. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу і його завдання..
2. Методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу.
3. Система «стандарт-кост», її характеристика і сфера застосування.
4. Організація обліку витрат і результатів діяльності в системі «директ-костинг».
5. Облік повних витрат і облік сум покриття та їх застосування в контролінгу.

Лекція № 4. Система планування та бюджетування на підприємстві

1. Планування, його цілі, види та застосування в контролінгу .
2. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу, його переваги і недоліки.
3. Види бюджетів, їх характеристика і сфера застосування.
4. Методика складання бюджетів.
5. Поняття стандартів, їх види і зв'язок з бюджетами.

6. Вплив факторів на відхилення стандартних витрат.

*Лекція № 5. Методичний інструментарій
оперативного контролінгу*

1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
2. Аналіз відхилень — основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності
3. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень..
4. Методи оперативного контролінгу та їх характеристика.
5. Методи диференціації витрат.
6. Модель «витрати — обсяг — прибуток» та аналіз їх взаємозв'язку.
7. Поняття та методика проведення ABC-аналізу, аналізу обсягу замовлень та аналізу «вузьких місць» на підприємстві.

Лекція № 6. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства

1. Зміст, цілі і завдання експертної діагностики фінансово — господарського стану підприємства.
2. Методи стратегічної діагностики і їх характеристика

3. Методи оперативної діагностики

Лекція № 7. Контролінг інвестиційних проектів

1. Поняття про контролінг інвестиційних проектів, його мета і завдання.
2. Принципи, функції та види контролінгу інвестиційних проектів.
3. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.
4. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи.
5. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів.

Лекція № 8. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві

1. Організаційна структура управління підприємством (фірмою).
2. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
3. Варіанти організації служби контролінгу.
4. Основні передумов концепції контролінгу.
5. Структура служби контролінгу на підприємстві.
6. Контролер-стратег корпорації, його функції та
7. обов'язки.
8. Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї.

9. Організація впровадження системи контролінгу на підприємстві.

Лекція № 9. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

1. Управлінські рішення та їх класифікація.
2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.
3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
4. Критерії прийняття управлінських рішень та вимоги до них.
5. Вибір управлінських рішень.
6. Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття і забезпечення реалізації управлінських рішень.

2.2. Зміст практичних занять

МОДУЛЬ 1. КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЙОГО ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Практичне заняття № 1

Поняття контролінгу, його суть та значення

Поняття про контролінг та його сутність. Виникнення і розвиток контролінгу. Предмет і методи контролінгу. Мета і завдання контролінгу. Функції служби контролінгу. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Система

контролінгу і сучасний бізнес. Види контролінгу. Доцільність та необхідність застосування контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств та передумови його запровадження

Структура заняття

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. У чому полягає сутність контролінгу?
2. Що саме розуміють під контролінгом у США, ФРН, Великобританії?
3. Визначте причини, які спричинили інтерес до контролінгу.
4. Чи можна поставити знак рівності між поняттями «управлінський облік», «контролінг», «внутрішньогосподарський облік»?
5. Які основні етапи розвитку контролінгу?
6. Чи може, на Вашу думку, сучасний бізнес обійтися без контролінгу?
7. Вказати, що є предметом контролінгу та які його об'єкти.
8. Яке значення контролінгу для управління бізнесом?
9. Дати визначення контролінгу, розкрити його мету і завдання функціонування.
10. Дати порівняльну характеристику методів оперативного і стратегічного контролінгу.
11. Які об'єктивні передумови виникнення контролінгу?

12. Які особливості розвитку контролінгу у Західній Європі та країнах американського континенту?
13. Чому контролінг вважають одним із засобів, інструментів і одночасно складовою частиною мистецтва економічного управління?
14. Назвіть головні завдання контролінгу.
15. Які характерні риси і особливості сучасного бізнесу та їх вплив на управління?
16. Чому зарубіжні фірми у переважній більшості на роль стратега запрошують контролерів?
17. У чому перевага контролінгу над вітчизняними важелями управління виробничою діяльністю?
18. Які необхідні передумови для впровадження контролінгу у діяльність вітчизняних підприємств і організацій?

Практичне заняття № 2

Характеристика об'єктів контролінгу

Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу. Класифікація витрат. Собівартість продукції та її види. Формування витрат за місцями виникнення, центрами витрат та центрами відповідальності.

Структура заняття

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. У якому документі дається визнання витрат?
2. Яка різниця між поняттям «витрати» у бухгалтерському і податковому обліку?

3. У чому полягає необхідність класифікації витрат?
4. Які найбільш суттєві ознаки можуть бути покладені в основу класифікації затрат?
5. На які види поділяються затрати стосовно обсягу виробництва?
6. У чому саме проявляються відмінності затрат, згрупованих за калькуляційними статтями і економічними елементами?
7. Що таке релевантні і нерелевантні затрати?
8. На які види поділяються затрати залежно від контролю виконання?
9. Які витрати належать до витрат періоду?
10. Що таке маржинальна собівартість продукції?
11. Чим саме відрізняється повна собівартість продукції від її виробничої собівартості?
12. Дати визначення понять «центр витрат», «центр відповідальності», «центр прибутку», «центр виручки», «центр інвестицій».
13. Які принципи покладено в основу класифікації центрів відповідальності?
14. Вкажіть фактори, які впливають на вибір центрів затрат?

Практичне заняття № 3

Організація управлінського обліку в системі контролінгу

Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу і його завдання. Методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення

завдань контролінгу. Система «стандарт-кост», її характеристика і сфера застосування. Організація обліку витрат і результатів діяльності в системі «директ-костинг». Облік повних витрат і облік сум покриття та їх застосування в контролінгу.

Структура заняття

Орієнтовний перелік питань для дискусії

- 1. У чому проявляється трансформація бухгалтерського обліку в частині формування інформації для управління?*
- 2. Які особливості та найбільш суттєві ознаки управлінського обліку?*
- 3. Що саме передувало формуванню управлінського обліку в Україні?*
- 4. Як класифікують існуючі методи управлінського обліку?*
- 5. У чому саме проявляються переваги системи «стандарт-кост» перед іншими методами обліку затрат на виробництво?*
- 6. Охарактеризуйте недоліки системи «стандарт-кост».*
- 7. Які особливості системи «директ-костинг»?*
- 8. Назвіть головні переваги і недоліки системи «директ-костинг».*

9. У яких випадках підприємство може вести облік повних затрат і калькулювати ціну продукції залежно від рівня її собівартості?
10. Чи можливе застосування контролінгу за умови ведення обліку лише за повними затратами?
11. Які переваги службі контролінгу надає облік сум покриття?
12. Назвіть слабкі сторони обліку сум покриття.
13. Які характерні особливості організації обліку сум покриття I і II типів?
14. З якими витратами має справу I і II тип обліку сум покриття?

Практичне заняття № 4

Система планування та бюджетування на підприємстві

Планування, його цілі, види та застосування в контролінгу. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу, його переваги і недоліки. Види бюджетів, їх характеристика і сфера застосування. Методика складання бюджетів. Поняття стандартів, їх види і зв'язок з бюджетами. Вплив факторів на відхилення стандартних витрат.

Структура заняття

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Що таке «бюджет», «бюджетування» і «бюджетний цикл»?

2. Які етапи включає бюджетний цикл?
3. Як класифікують бюджети стосовно вихідних даних та періодичності охоплення?
4. Чим відрізняються оперативні бюджети від основного бюджету?
5. Які кроки характерні для складання оперативного бюджету виробничих компаній?
6. Які найбільш поширені методи прогнозування обсягу продажів?
7. Які чинники лежать в основі проектування продажів?
8. Які спільні і відмінні ризики властиві бюджетам і стандартам?
9. В яких випадках використовуються досконалі і реальні стандарти?
10. Які є особливості у порядку визначення відхилень за кордоном порівняно з вітчизняною методикою?
11. Яка роль гнучких бюджетів у розрахунку відхилень?
12. Які фактори впливають на відхилення прямих витрат?
13. Які особливості у методиці розрахунку впливу факторів на відхилення змінних і постійних накладних витрат?

Практичне заняття № 5
*Методичний інструментарій оперативного
контролінгу*

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Аналіз відхилень — основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень. Методи оперативного контролінгу та їх характеристика. Методи диференціації витрат. Модель «витрати — обсяг — прибуток» та аналіз їх взаємозв'язку. Поняття та методика проведення ABC-аналізу, аналізу обсягу замовлень та аналізу «вузьких місць» на підприємстві.

Структура заняття

Орієнтовний перелік питань для дискусії

- 1. Як класифікують відхилення від норм?*
- 2. З якою метою проводиться порівняльний аналіз?*
- 3. Яка кінцева мета факторного аналізу?*
- 4. Що таке диференціація витрат і яке її застосування в контролінгу?*
- 5. Охарактеризуйте основні методи диференціації витрат.*
- 6. Що являє собою ABC — аналіз і яка сфера його застосування?*
- 7. Яким чином можна визначити оптимальний обсяг замовлень?*
- 8. Яка послідовність проведення стратегічного аналізу витрат?*

9. Що таке «точка беззбитковості» та якими способами її можна визначити?
10. Що являє собою маржинальний дохід і яка методика розрахунку коефіцієнта маржинального доходу?
11. Які існують шляхи визначення результату впливу зміни витрат, ціни та обсягу реалізації на прибуток?
12. Що таке «гіпотетична одиниця продукції» і в яких випадках відбувається її розрахунок?
13. Які особливості аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» в умовах багатипродуктового виробництва?
14. Які припущення покладені в основу аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток»?
15. З якою метою проводиться аналіз невизначеності та відчутності?
16. Які критерії покладені в основу прийняття виважених управлінських рішень?
17. З якою метою проводиться аналіз використання маржинального доходу?
18. Що являє собою маржинальний дохід на обмежувальний фактор і коли він використовується?
19. Що таке «часовий горизонт» і яка сфера дії методів контролінгу стосовно цього?
20. У чому полягає кінцева мета оперативних і стратегічних методів контролінгу?

21. Що саме відноситься до оперативних методів контролінгу і на які показники діяльності вони впливають?

22. У чому проявляється взаємозв'язок оперативного і стратегічного контролінгу?

Практичне заняття № 6

Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства

Зміст, цілі і завдання експертної діагностики фінансово — господарського стану підприємства.
Методи стратегічної діагностики і їх характеристика
Методи оперативної діагностики

Структура заняття

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. З якою метою проводиться експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства?

2. Охарактеризуйте джерела інформації, які використовуються для експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.

3. Перелічіть головні завдання, які слід вирішити при проведенні експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.

4. Які методи стратегічної діагностики застосовуються при експертній оцінці фінансово-господарського стану підприємства?

5. Назвіть найбільш поширені спеціальні методи, з допомогою яких можна здійснити аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку.
6. Що саме відносять до методів оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємства?
7. Які показники покладено в основу аналізу фінансового стану підприємства?
8. Що таке Z-рахунок Альтмана і з якою метою його використовують?
9. Що являє собою фінансова стійкість підприємства?
10. У чому відмінність платоспроможності підприємства від його кредитоспроможності?
11. Назвіть показники дебіторської і кредиторської заборгованості.

Практичне заняття № 7

Контролінг інвестиційних проектів

Поняття про контролінг інвестиційних проектів, його мета і завдання. Принципи, функції та види контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів.

Структура заняття

Орієнтовний перелік питань для дискусії

- 1. Які особливості контролінгу інвестиційних проектів, що дозволяють виділити його серед інших різновидів контролінгу?*
- 2. Назвіть основні завдання контролінгу інвестиційних проектів.*
- 3. На яких принципах базується система інвестиційного контролінгу?*
- 4. Перелічіть основні функції інвестиційного контролінгу.*
- 5. Які критерії застосовуються на практиці для оцінки інвестиційних проектів у контролінгу?*
- 6. Назвіть традиційні критерії оцінки інвестиційних проектів, їх переваги і недоліки.*
- 7. Які Вам відомі методи оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності?*
- 8. З якою метою використовується критерій Гурвіца і що він являє собою?*
- 9. Які Вам відомі напрямки процесу створення системи контролінгу інвестицій?*
- 10. У чому полягає відмінність між існуючими напрямками створення системи контролінгу інвестиційних проектів?*
- 11. Що включає в себе процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів?*
- 12. Чим саме відрізняються критерії з дисконтуванням грошових потоків від традиційних критеріїв?*

13. Перелічіть основні етапи побудови системи моніторингу контрольованих інвестиційних показників.

14. Які Вам відомі принципи розробки календарних планів реалізації інвестиційних проектів?

15. Які Ви знаєте види бюджетів реалізації інвестиційних проектів?

Практичне заняття № 8

Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві

Організаційна структура управління підприємством (фірмою). Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Варіанти організації служби контролінгу. Основні передумов концепції контролінгу. Структура служби контролінгу на підприємстві. Контролер-стратег корпорації, його функції та обов'язки. Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї. Організація впровадження системи контролінгу на підприємстві.

Структура заняття

Орієнтовний перелік питань для дискусії

- 1. Хто несе відповідальність за впровадження служби контролінгу на підприємстві?*
- 2. Як здійснюється вибір спеціаліста на посаду контролера?*
- 3. Які вимоги висуваються до контролера?*

4. Які головні функції контролерів і їх помічників?
5. Які головні обов'язки контролерів і їх помічників?
6. Які роботи характерні для підготовчого етапу впровадження системи контролінгу?
7. Що саме здійснюється на стадії впровадження системи контролінгу?
8. Яким чином відбувається оцінка наслідків діяльності?
9. Які дії (заходи) властиві етапу вдосконалення системи контролінгу?
10. Наскільки реальна методика організації впровадження служби контролінгу стосовно вітчизняних підприємств і організацій?

Практичне заняття № 9

Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

Управлінські рішення та їх класифікація. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень та вимоги до них. Вибір управлінських рішень. Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття і забезпечення реалізації управлінських рішень.

Структура заняття

Орієнтовний перелік питань для дискусії

1. Що Ви розумієте під прийняттям управлінського рішення?
2. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
3. Яка роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень?
4. Які Ви знаєте підходи до прийняття управлінських рішень?
5. Охарактеризуйте стадії процесу прийняття управлінських рішень.
6. Які фактори впливають на прийняття управлінських рішень?
7. Які вимоги висуваються до критеріїв прийняття управлінських рішень?
8. Назвіть загальні критерії прийняття управлінських рішень.
9. Що саме визначає і впливає на якість управлінського рішення?
10. Якими критеріями користуються при прийнятті рішень стосовно обсягу і структури випуску продукції?
11. Які критерії прийняття управлінських рішень типу «виробляти» чи «купувати»?
12. Які застосовуються критерії у процесі прийняття рішення при визначенні нижньої межі ціни на продукцію?
13. Які критерії прийняття рішень при ціноутворенні?

- 14. Якими критеріями слід користуватися при прийнятті рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві?*
- 15. Яких вимог слід дотримуватися з метою забезпечення високої якості управлінських рішень?*
- 16. Які є спільні й відмінні риси в системі управління на основі японського і сучасного українського менеджменту?*
- 17. У чому полягає особливість німецької школи прийняття управлінських рішень?*

3. ГЛОСАРІЙ

А

Агресивна фінансова політика – полягає у збільшенні віддачі від власного капіталу шляхом активізації приросту позик та збільшення термінів платежу для дебіторів, підтримку високого рівня запасів з метою швидкого реагування на запити покупців, а також придбання новітнього обладнання.

Адаптація (від лат. adaptation – пристосування) – сукупність заходів щодо пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до умов динамічно змінного зовнішнього середовища, зростання вимог до якості продукції, до оптимізації виробництва, праці, кращого задоволення життєвих потреб населення.

Актив – частина бухгалтерського балансу, що характеризує склад розміщення та використання коштів.

Активи (від лат. – дійсний) – 1) сукупність майна та інших цінностей, що належать юридичній особі і в які вкладено засоби власників та інших осіб (кошти, майно, майнові і немайнові права); 2) ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Альтернатива – один із варіантів економічної політики, поведінки економічних суб'єктів, який

необхідно вибрати на основі порівняння з іншими можливостями.

Аналіз – загально науковий елемент діалектичного методу дослідження економічних явищ і процесів, економічних систем, сутність якого полягає в розчленуванні об'єкта, предмета або економічних відносин на складові частини, елементи (ознаки, властивості, риси, стадії, ступені тощо), їх відокремленому вивчені та з'ясуванні зв'язків між ними.

Аналіз господарської діяльності – комплексне вивчення економічних показників діяльності підприємств, об'єднань, установ за певний період з метою підвищення її ефективності.

Аналіз ринку – аналіз дій, спрямований на глибоке вивчення всієї багатогранності факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури та масштабу.

Аналіз фінансових результатів – комплексне вивчення і дослідження підсумкових, узагальнюючих показників виробничо-фінансової діяльності, які відображають кінцевий результат ефективності виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового стану – система методів дослідження економічних явищ і процесів фінансової діяльності підприємств у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості, система виявлення позитивних

і негативних факторів, визначення ступеня їх впливу, врахування і узагальнення науково обґрунтованих можливостей для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Антикризове управління – управління організацією, яке спрямоване на попередження або пом'якшення кризових ситуацій у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними витратами.

Ануїтет (від лат. annuitus – щорічний платіж) – 1) один із видів термінової державної позики, за якою щорічно виплачуються відсотки і погашається частина суми; 2) однакові грошові платежі, які виплачуються через певні періоди часу в рахунок погашення отриманого кредиту, позики й відсотка за неї.

Амортизація (від лат. amortizatio – погашення, сплата боргу) – процес поступового перенесення вартості основних фондів (зарахування її до витрат виробництва чи обігу) у міру їх зношування на виготовлену продукцію і використання цієї вартості для простого або розширеного відтворення зношених засобів праці.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських

функцій, розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

Аудит (лат. *auditor* – слухати) – перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам; послуги щодо оцінки фінансової звітності фірми з огляду на достовірність інформації та можливостей фірми у сфері бізнесу.

Аутсорсинг – передача сторонній організації тих або інших функцій бізнесу. Розрізняють виробничий аутсорсинг, коли незалежній фірмі передаються певні задачі, пов'язані з виробництвом продукції та аутсорсинг управлінський, коли незалежній організації передається ті чи інші управлінські функції (маркетингові, збутові та ін.)

Б

Баланс (від фр. *balance* – вага) – система операцій взаємопов'язаних показників, які характеризують співвідношення чи рівновагу в явищах або процесах, що періодично змінюються, найбільш узагальнена система науково обґрунтованих економічних показників, що відображають масштаби і темпи господарської діяльності.

Банкрутство – 1) встановлена судом неспроможність боржника сплатити свої зобов'язання; 2) примусова ліквідація підприємства для поділу майна боржника між кредиторами.

Беззбитковість – режим господарської діяльності підприємства, фірми, приватної особи, за якого доходи, отримані від діяльності, перевищують витрати, пов'язані з нею або дорівнюють ним.

Бенчмаркінг – прикладний інструмент формування випереджаючих стратегій досягнення комплексних переваг у певній галузі; дослідження технологій, технологічних процесів, методів організації виробництва та збуту продукції, включаючи приклад кращих підприємств-партнерів, а особливо конкурентів, їх оцінювання та зіставлення з аналогічними показниками діяльності власної фірми з метою підвищення її ефективності.

Бізнес (від англ. business – справа) – підприємницька діяльність, яка не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва й реалізації певної продукції чи послуг.

Бізнес-план – документ, в якому представлене комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі поточного та перспективного планування.

Бухгалтерська звітність – звітність, у якій відображено підсумкові показники господарської діяльності, майновий і фінансовий стан підприємства

за звітний період (місяць, квартал, рік) і яке базується на даних синтетичного й аналітичного обліку.

Бухгалтерський облік – система документального, суцільного й неперервного спостереження та контролю за господарською діяльністю підприємств, установ, організацій та їх об'єднань.

Бюджет (від англ. budget – сумка) – 1) основний інструмент перевірки збалансованості, відповідності надходжень і витрат економічних ресурсів; 2) визнана або прийнята таблиця, відомість доходів і видатків економічного суб'єкту за певний період часу.

В

Валова продукція – показник, який відображає загальний обсяг продукції, виготовленої підприємством за певний період у грошовому вираженні.

Валовий прибуток – загальна сума прибутку отримана підприємством від підприємницької діяльності.

Валюта (італ. valuta – ціна, вартість) – 1) платіжний засіб (грошова одиниця) певної держави (українська гривня, долар США, тощо); 2) грошові знаки іноземних держав; кредитні і платіжні документи (чеки, векселі та ін.), які використовуються у міжнародних розрахунках; 3) міжнародні грошові одиниці, емісія яких здійснюється міжурядовими валютно-кредитними організаціями. Термін також

вживається для виокремлення платежів у іноземних грошових знаках.

Венчурні фірми – переважно малі підприємства технологічно прогресивних галузей національної економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних з підвищеним ризиком.

Витрати – зменшення обсягу матеріальних цінностей, коштів тощо, які відбуваються в процесі свідомої людської діяльності; зменшення певних ресурсів у фізичних процесах.

Виробничі витрати – фактичні витрати виробника (фірми) на придбання й використання всіх необхідних умов виробництва, які забезпечують досягнення кінцевого результату господарської діяльності.

Виробничий потенціал – реальні можливості виробництва; наявність факторів виробництва, забезпеченість його матеріальними, природними, енергетичними, інтелектуальними і трудовими ресурсами.

Виручка – гроші, одержані (виручені) суб'єктом підприємницької діяльності від продажу товарів чи послуг.

Внутрішній контроль – це система заходів, визначених керівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного виконання усіма працівниками своїх

обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарських операцій.

Г

Господарська діяльність – 1) діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність; 2) будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару.

Господарський механізм управління – це сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів керування, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення. Включає в себе три складові частини: організаційно-правові механізми управління; економічні механізми управління; соціально-психологічні методи управління.

Д

Дебіторська заборгованість – сума боргів, що належать підприємству, організації, установі від юридичних осіб; виникає в процесі господарської діяльності, свідчить про вилучення коштів з обігу підприємства та використання дебіторами.

Державне регулювання – система заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, покликаних удосконалювати

зовнішньоекономічну діяльність в інтересах національної економіки.

«Дерево цілей» – структурована, побудована по ієрархічному принципу сукупність цілей економічної системи, програми, плану, в якому виділена генеральна ціль (місія організації) та підпорядковані їй підцілі першого, другого та наступних рівнів.

Дестабілізація – втрата стабільності, порушення встановленого ритму, динаміки економічних процесів, виникнення різних стрибків, крутих спадів у виробничій та фінансовій сферах.

Диверсифікація – 1) спосіб вкладення інвестицій за допомогою їх розподілення серед різних видів діяльності, які мають різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику інвестиційного портфелю в цілому; 2) загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг або географічної території, для того, щоб розосередити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу; 3) спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми ринки.

Директ-костінг – система управлінського обліку, яка базується на класифікації витрат на змінні та постійні і включає в себе облік за їх видами, місцями

виникнення і носіями, облік результатів виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень.

Дисконтування – врахування чинника часу, тобто приведення різних у часі ефектів та витрат до одного моменту – розрахункового року.

Дохід – 1) різниця між виручкою від реалізації продукції, робіт чи послуг і вартістю матеріальних витрат на виробництво та збут цієї продукції; 2) грошові або матеріальні цінності, отримані від виробничої, комерційної, посередницької чи іншої діяльності.

Е

Еккаунтінг – специфічна сфера бізнесу, пов'язана зі збором, обробкою, аналізом, класифікацією та оформленням різних видів інформації у сфері фінансів; професійна діяльність пов'язана зі створенням і формуванням інформаційних баз управління підприємствами, в основі якої покладені принципи ведення бухгалтерського обліку відповідно до загальноприйнятих норм.

Економіка підприємства – сукупність суспільно-виробничих і організаційно-технічних факторів, що визначають ефективність праці трудового колективу, використання засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів у процесі його виробничо-господарської діяльності.

Економічна ефективність – співвідношення між ефектом, що досягається і величиною інвестицій, що обумовили одержання цього ефекту.

Економічна категорія – узагальнююче поняття, яке виражає істотні сторони економічних явищ і процесів, відбиває глибинні процеси економічного розвитку.

Економічне прогнозування – система наукових передбачень напрямів і тенденцій майбутнього стану економічної системи.

Економічний ефект – 1) показник результативності, господарської діяльності у формі різниці між результатами і витратами всіх ресурсів; 2) результат, що досягається за рахунок інвестування, капіталовкладень.

Економічний закон – об'єктивний закон розвитку суспільства, що відображає виробничі відносини людей у процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ або послуг.

Експерт – фахівець, який володіє спеціальними знаннями; підприємства, організації, установи залучають вузьких спеціалістів до дослідження, консультування, обґрунтування висновків, пропозицій та проведення експертиз.

Експертні оцінки – кількісні та якісні оцінки економічних явищ і процесів, величин та показників, здійснені експертами.

Експлуатаційні витрати – витрати, пов’язані з експлуатацією обладнання, машин, транспортних засобів тощо.

Ефективність функціонування підприємства – здатність підприємства у ринковому середовищі вирішувати завдання залучення необхідного обсягу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та оптимального їх розподілу й використання з метою забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Є

Ємність ринку – потенційно можливий обсяг продажу певного товару на ринку протягом заданого періоду, що залежить від попиту на товар, рівня цін загальної кон’юнктури ринку, доходів населення, ділової активності.

Ж

Життєвий цикл товару – певний період часу, протягом якого продукт праці продовжує бути товаром, користується попитом і може бути проданий, даючи прибуток товаровиробнику і продавцеві.

З

Загальновиробничі витрати – витрати на загальне обслуговування, організацію виробництва та управління виробничими підприємствами; входять до складу калькуляції витрат на виробництво окремих видів продукції пропорційно до прямих витрат.

Завдання – цільова установка на раціональні дії, яку формулює сам виконавець або інші економічні суб'єкти.

Залишкова вартість основних засобів – вартість основних засобів, фондів з врахуванням їхнього зносу, що дорівнює негативній вартості з врахуванням амортизації протягом усього терміну експлуатації.

Залучені кошти – здебільшого оборотні кредитні ресурси, отримані підприємствами і організаціями у тимчасове користування з метою участі у господарській діяльності як джерела формування оборотних коштів.

Запаси – наявність відповідних матеріальних ресурсів, до яких належать засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності, необхідні для забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення.

Заробітна плата – винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Збитки – 1) непередбачені витрати, втрата майна і грошей, недоотримана вигода; 2) шкода, заподіяна

діями одного господарського суб'єкту іншим суб'єктам, довкіллю, населенню.

Збитковість підприємства – фінансовий стан підприємства за результатами господарської діяльності, який характеризується тим, що протягом певного періоду грошові надходження не компенсують видатків, не створюється прибуток та зростає борг.

Збут товару – система виробничо-господарських та товарно-збутових дій, спрямована на просування товарів із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання.

Зобов'язання – оформлені договором відносини між різними суб'єктами, згідно з якими одна зі сторін зобов'язана здійснювати певні дії на користь іншої або утримуватися від небажаних для неї дій.

I

Ієрархія (з гр. *hierarchia* – священна влада) – принцип структурної організації та спосіб побудови складних багаторівневих систем, який полягає в упорядкуванні і взаємодії між рівнями – від вищого до нижчого – за наявності структурної та функціональної спеціалізації цих рівнів (їх окремих елементів), відносної самостійності.

Імідж (з англ. *image* – образ, зображення) – штучний образ, що формується в суспільній або індивідуальній свідомості на підставі всебічної оцінки суспільством, спільнотою, клієнтами діяльності, стратегії та культури організації.

Інвентаризація – облік і перевірка наявності матеріальних ресурсів, цінностей, розрахунково-грошових документів і коштів та контроль за правильністю їх виконання.

Інвестиції – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. За різними критеріями інвестиції поділяються на державні та приватні; прямі й портфельні; в основний капітал і товароматеріальні запаси; у будинки і споруди, машини й устаткування, послуги, житлове будівництво.

Інвестиційна привабливість – 1) узагальнююча характеристика переваг і недоліків інвестування окремих напрямів і об'єктів з позиції конкретного інвестора; 2) інтегральна сукупність критеріїв дієвості умов і факторів, що забезпечують інтерес інвесторів до вкладеного капіталу.

Інвестиційний капітал – капітал, який вкладається у довготермі-нові інвестиційні проекти.

Інвестиційний клімат – сукупність політичних, правових, економічних, організаційних і соціальних умов, що визначають привабливість і доцільність інвестування певної господарської системи.

Інвестиційний процес – це прийняття інвестором рішення щодо вибору об'єктів, обсягів та строків інвестування, тобто комплекс практичних дій, етапів,

пов'язаних з укладенням коштів (капіталів) у підприємства та галузі економіки.

Індекси (від лат. index – показник, список) – відносні показники, які відображають співвідношення величин будь-якого економічного явища.

Індикатор – цифровий показник зміни економічної величини, що використовується для обґрунтування економічної політики, спрямованості розвитку економічних процесів та оцінки їх результатів.

Інновації – це кінцевий результат впровадження нововведень з метою поліпшення об'єктів управління й отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.

Інжиніринг – термін, що визначає сукупність інженерно-технічних послуг, які в останні роки набули характеру торговельних операцій: надання послуг (виконання робіт) зі складання технічних завдань, проведення наукових досліджень, складання проектних пропозицій, проведення техніко-економічних обстежень та інженерно-розвідувальних робіт з будівництва об'єктів, розробка технічної документації, проектування та конструкторське опрацювання об'єктів техніки і технології, консультації та авторський нагляд під час монтажних і пусконаладжувальних робіт, а також консультації економічного, фінансового або іншого характеру, пов'язані з такими послугами (роботами).

Інтеграція (лат. *integratio* – відновлення і цілий) – поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення, тощо).

Інтеграція економічна – процес зближення і поступового об'єднання національних економічних систем, сучасна найрозвинутіша форма інтернаціоналізації господарського життя.

Інтелектуальна власність – сукупність інтелектуальних і авторських прав на продукти інтелектуальної діяльності, що охороняється законодавчими актами держави.

Інтерполяція – спосіб обчислення показників, яких не вистачає у динамічному ряді; невідомі значення ряду обчислюють або за допомогою відомих сусідніх членів ряду, або на основі встановленого взаємозв'язку інтерпольованого явища з іншими явищами

Інфляція (від лат. *inflatio* – роздмухування, розбухання, від *inflio* – вдуваю) – надмірне збільшення маси паперових грошей, що перебувають в обігу, порівняно з масою реально пропонованого товару й послуг; ціни, які зростають через падіння купівельної спроможності грошей.

К

Кадрова політика – сукупність правил і норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом,

тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Калькулювання (costing) – 1) процес визначення собівартості певного об'єкта витрат; 2) спосіб розрахунків, групування і розподілу витрат у натуральних і вартісних показниках для визначення загальної собівартості продукції, послуг. Капітал – накопичені (або створені) грошові та інші ресурси, що використовуються для одержання додаткових ресурсів.

Категорія (від грец. kategoria) – узагальнене поняття, яке відображає найбільш суттєві властивості, зв'язки, явища.

Кластер (англ. cluster – пучок, цвях, куц, сукупність, концентрація) – це галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіонів.

Кліринг – взаємозалік зустрічних вимог та зобов'язань за торговими угодами.

Коефіцієнт (від лат. со – спільно, efficiens – виробник) – якісний показник, що виражається відносними величинами і є результатом порівняння однорідних або неоднорідних, але пов'язаних між собою явищ.

Комерціалізація – підпорядкування діяльності підприємства, установи або організації меті отримання прибутку.

Комерційна таємниця – інформація, яка є секретною у тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Конкурентоспроможність – споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару-конкурента за ступенем їх відповідності конкурентним потребам, вимогам конкурентного ринку з врахуванням витрат на їх задоволення.

Консалтинг (від англ. consult – радити, враховувати інтереси, давати поради та довідки і як похідна від цього слова consulting – консультування) – професійна діяльність, пов'язана з наданням кваліфікованих, незалежних і ефективних порад (як правило платних) з економічної та технічної допомоги організаціям, фірмам, окремим підприємцям, з метою пошуку можливостей найбільш оптимального використання власних ресурсів, підвищення рівня рентабельності та доходів.

Консервативна фінансова політика – характеризується тим, що підприємства прагнуть до короткострокової дебіторської заборгованості, невеликих запасів, надлишку готівки й високоліквідних цінних паперів, а також до невеликої заборгованості в якості джерела фінансування, навіть якщо це призводить до зниження обсягу продаж.

Консорціум – тимчасове об'єднання інжинірингових, виробничих, збутових, страхових компаній та банків для здійснення капіталоемного проекту на базі загальної угоди, яке несе солідарну відповідальність перед своїми замовниками.

Контракт – угода між двома сторонами, яка має на меті встановити законні відносини. Брати участь у контракті повинні щонайменше дві сторони. Наприклад, зовнішньоторговельні контракти містять такі розділи: 1) визначення сторін; 2) предмет договору; 3) ціна і загальна сума; 4) терміни поставки товарів; 5) умови платежів; 6) упакування й маркування товарів; 7) гарантії продавців; 8) штрафні санкції і відшкодування збитків; 9) страхування; 10) обставини непереборної сили. Контракт може включати й інші розділи, такі, як технічні умови, ліцензійні умови, умови випробувань, прийому, вимоги до технічної документації, упакування, тощо.

Контролінг (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та

інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль; напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з моніторингом його фінансово-економічної діяльності та з систематичним наданням інформації необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Контроль – вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво підприємства визначає, наскільки ефективними були його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Кон'юнктура – сукупність ознак, що характеризують поточний стан справ в економіці. Закономірні форми розвитку кон'юнктури в умовах ринкового механізму визначаються балансом державного регулювання і конкуренції, незалежністю прийняття рішень споживачами, корпораціями та державними установами, підприємствами. Розрізняють

загальногосподарську кон'юнктуру країни і кон'юнктуру світового товарного ринку.

Консорціум – специфічна форма поєднання економічних потенціалів ринкових агентів. Виникають на базі тимчасових угод між кількома банківськими і промисловими корпораціями, фірмами з метою реалізації певних спільних проектів.

Кон'юнктура ринку (від лат. *conjunctura* – зв'язувати, поєднувати) – економічна ситуація, що склалася на ринку (товарів і послуг, робочої сили тощо) характеризується певними рівнями попиту та пропозиції, динаміки цін та ін.

Координація (від лат. *coordination* – розташування в певному порядку) – складовий елемент управління для узгодження дій різних частин системи.

Кореляційно-регресійний аналіз (з англ. *correlation* – співвідношення, від лат. *regression* – рух назад) – побудова та аналіз економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що виражає залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак-факторів і дає оцінку міри щільності зв'язку.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Кредитна лінія – угода між банком і його клієнтом, що визначає максимальний обсяг забезпеченого кредиту, яким банк дозволяє користуватися фірмі протягом деякого часу.

Кредитна операція – господарча операція суб'єкта підприємницької діяльності, що передбачає надання права на купівлю матеріальних цінностей і нематеріальних активів з відстроченням платежу, а також на позичку грошових коштів з відстроченням їх погашення; є одним із способів просування товарів на зовнішній ринок. Більшість великих зовнішньоторговельних операцій здійснюється на умовах кредиту.

Кредитор – суб'єкт кредитних відносин, який надає кредити іншому суб'єкту господарської діяльності у тимчасове користування.

Кредитоспроможність – наявність передумов для отримання позик та спроможність їх повернення.

Кредиторська заборгованість – тимчасово залучені суб'єктом у власне користування грошові кошти, які підлягають поверненню юридичній або фізичній особі.

Кредо (лат. *credo*) – переконання, погляди, основи світогляду, символ віри, визначає основи для подальшої побудови складу організаційної культури.

Кризовий реінжиніринг – один з шляхів виходу із кризи, що використовується в разі необхідності залучення фахівців ззовні з метою подолання кризового стану на підприємстві, неможливості

керівництвом самостійно знайти шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства, фінансової стійкості та економічної безпеки.

Критерій – показник, ознака, на основі якої формується оцінка якості економічного об'єкту, процесу, вимірник такої оцінки.

Л

Лаг (з англ. lag – запізнення відставання) – економічний показник, який характеризує часовий інтервал між зміною двох взаємопов'язаних соціально-економічних явищ, одне з яких є причиною, а друге – наслідком.

Лeverидж (з англ. leverage – дія важеля) – фінансовий механізм управління формуванням прибутку підприємства, який забезпечує оптимальне співвідношення окремих видів капіталу чи окремих видів витрат.

Лізинг (з англ. leasing – оренда) – довготермінова оренда (від 6 місяців до кількох років) машин, обладнання, транспортних засобів, виробничих споруд тощо на умовах поворотності, терміновості й платності та на підставі відповідного договору між орендодавцем і орендарем, що передбачає їх наступний викуп орендарем.

Ліквідність – здатність окремих видів майнових цінностей швидко і без значних втрат своєї вартості перетворюватися у грошові кошти.

Ліквідність активів – характеристика окремих видів активів підприємства по їх здатності до швидкого

перетворення у грошову форму без втрати своєї балансової вартості з метою забезпечення необхідного рівня платоспроможності підприємства.

М

Майно – 1) матеріальні цінності, речі, якими володіють фізичні та юридичні особи (рухоме і нерухоме майно); 2) майнові права та зобов'язання юридичних і фізичних осіб (успадковане майно та майно, що знаходиться на балансі підприємства).

Маркетинг (від англ. market – ринок) – комплексна система заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю, що ґрунтується на вивченні ринку з метою максимально можливого задоволення потреб покупців. Охоплює оцінювання попиту, виробництва продукту, ціноутворення, просування та реалізації товару. У маркетинг включаються також умови виконання гарантій, сервісні зобов'язання. Основне положення маркетингу полягає у тому, що споживач повинен мати вибір у більшості випадків купівлі. При цьому фірми потрапляють в умови, коли їм необхідно виробляти свій товар привабливішим із погляду споживчих властивостей.

Матеріали – предмети праці, що безпосередньо використовуються у процесі виробництва продукції. Вартість матеріалів повністю переноситься на новостворену продукцію, вони є її матеріальною основою.

Матеріаломісткість – витрати матеріалів у розрахунку на натуральну або вартісну одиницю

випущеної продукції, виконаних робіт чи виконаних послуг.

Матричні моделі – економіко-математичні моделі, що відображають структуру витрат на виробництво, розподіл продукції та новоствореної вартості.

Матриця Бостонської консалтингової групи – метод стратегічного аналізу та планування, який дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за кожним напрямом його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності. Матриця БКГ в залежності від темпів приросту та частки на ринку певного товару передбачає 4 групи (види стратегічної поведінки), які отримали умовні назви «дикі кішки», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Менеджмент – процес оптимізації використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення мети організації.

Метод аналогій – метод управління, що ґрунтується на використанні наявного досвіду вирішення подібних управлінських ситуацій.

Метод експертних оцінок – метод, який застосовують для дослідження економічних явищ, процесів і виявлення факторів, що викликали відхилення; передбачає використання професійного досвіду та інтуїції спеціалістів (експертів), які здійснюють експертну оцінку та складають кваліфікаційний

аргументований висновок про стан того чи іншого питання діяльності підприємства.

Методи прийняття управлінських рішень – сукупність етапів підготовки управлінських рішень та способів їх прийняття з метою ефективного управління виробничою діяльністю підприємств.

Механізм управління – набір інструментів і важелів, що входять до даного методу управління в чітко встановленій послідовності, яка визначається дією об'єктивних економічних законів.

Місія (з лат. missio – завдання, призначення, поклик) – чітко виражена соціальна причина існування організації.

Минулі витрати – безповоротні (нерелевантні) витрати, які не можуть бути змінені в результаті прийнятого управлінського рішення.

Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії спрямовані на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Н

Науково-технічний альянс (від. фр. alliance – союз) – стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, проектування або модернізації продукції.

Науково-технічний прогрес – безперервний взаємообумовлений процес розвитку науки і техніки, спрямований на створення нових і вдосконалення існуючих технологій, засобів виробництва і продукції.

Національна економіка – сукупність взаємопов'язаних суспільним поділом праці сфер та галузей економіки певної країни, які у процесі свого розвитку формують систему суспільного відтворення.

Невиробничі витрати – витрати пов'язані з основними фондами, товарними запасами, предметами споживчого призначення, які безпосередньо не залежать від процесів виробництва (витрати на експлуатацію будівель, заклади охорони здоров'я, освіти, культури, витрати пов'язані із збереженням товарів, транспортні витрати та ін.).

Незавершене виробництво – предмети праці, що не є готовою продукцією і перебувають у процесі виробництва; посідають проміжне місце між сировиною та напівфабрикатами або напівфабрикатами і готовою продукцією.

Нормативи – 1) економічні, технічні, технологічні або інші показники норм, за якими здійснюються певні дії, виконується певна робота, приймаються рішення; 2) розрахункові величини живої та уречевленої праці на виробництво одиниці продукції або окремі види робіт.

Нормування – здійснення розрахункових операцій стосовно нормування праці, витрат, оборотних засобів і коштів, запасів, обслуговування тощо з метою встановлення норм виробітку з розрахунку на одного працівника.

Ноу-хау (з англ. know how – знаю як) – секретні знання та відомості будь-якого характеру, що незахищені правами інтелектуальної власності, охороняються режимом комерційної таємниці з метою випередження конкурентів і отримання надприбутків.

О

Об'єкт витрат (з англ. cost object) – предмет або сегмент діяльності, що потребує окремого вимірювання пов'язаних з ним витрат. Інформація про собівартість об'єктів витрат дає змогу визначити: яку ціну на виріб або послугу слід встановити; який процес є найекономічнішим; який підрозділ використовує ресурси найефективніше; який замовник забезпечує найбільший внесок у прибуток компанії тощо. Собівартість об'єктів витрат визначають за допомогою системи виробничого обліку.

Оперативний (тактичний) контролінг – інтегрована система активного управління, що забезпечує контрольною інформацією керівників управлінського (середнього) та нижчого (технічного) рівнів і вивчає економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства.

Операційний леверидж – механізм впливу на суму та рівень прибутку через зміну співвідношення змінних і постійних витрат.

Операційний прибуток або ЕВІТ (скор. від англ. earnings before interest and taxes) – аналітичний показник, рівний обсягу прибутку до вирахування відсотків за позиковими засобами і сплати податків.

Оптимізація – пошук та вибір найкращого варіанту використання всіх видів обмежених ресурсів, тобто працівників-фахівців, техніки, обладнання і фінансів, як головного показника економічної самодостатності організації.

Організація взаємодії – вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.

Організаційний розвиток – процес комплексного удосконалення організаційної системи управління підприємством з метою кращої адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Організаційно-економічні механізми – система поєднаних організаційних та економічних методів і важелів, що, по-перше, забезпечують зовнішні зв'язки та створюють відповідні умови для досягнення її місії і цілей, а по-друге, сприяють розвитку виробничих відносин всередині організації.

Організаційна структура управління – впорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку,

співпідпорядкованості та виконують певні управлінські функції.

Органи управління – організації та установи, що володіють правом приймати управлінські рішення в межах своєї компетенції і контролювати виконання прийнятих рішень.

Основні засоби – сукупність засобів праці, що діють протягом тривалого часу й у процесі виробництва (відтворення) поступово переносять свою вартість на виготовлений продукт, відображають рівень розвитку продуктивних сил.

Основні фонди – засоби праці, що беруть участь у процесі виробництва протягом багатьох циклів і поступово переносять свою вартість на виготовлений продукт, зберігаючи при цьому свою натуральну форму. Поділяються на виробничі (споруди, машини, транспорт) й невиробничі (споруди і устаткування житлово-комунального господарства, культури, освіти, науки тощо).

П

Пасив – частина бухгалтерського балансу, яка відображає джерела утворення наявних коштів підприємств, організацій, установ за їх приналежністю та призначенням.

Підприємницька діяльність – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення

економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює виробничу, комерційну або науково-дослідну діяльність з метою одержання прибутку або соціального ефекту.

Планування – відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан розвитку організації.

Платоспроможність – здатність підприємства своєчасно і у повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами.

Повноваження – права юридичної чи фізичної особи на здійснення різних видів економічних операцій, а також на представництво від інших осіб здійснювати такі операції, що зафіксовані в законодавчому або нотаріальному порядку.

Позичальник – суб'єкт кредитних відносин, який отримав у тимчасове користування грошові кошти на умовах повернення, платності та строковості.

Показники прибутковості – абсолютні і відносні величини, які характеризують ефективність, дохідність фінансово-господарської діяльності підприємств, корпорацій, окремих галузей і національної економіки загалом (маса прибутку, рентабельність, норма рентабельності).

Портфельний аналіз – інструмент стратегічного менеджменту, який використовується для

дослідження господарського портфелю та генерації стратегічних альтернатив.

Постачальник – юридична або фізична особа, яка забезпечує підприємство матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів і послуг.

Потенціал – наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та раціональне використання для досягнення поставленої мети.

Постійні витрати (умовно-постійні) – витрати, величина яких не залежить або мало залежить від зміни обсягу виробництва продукції, робіт, послуг.

Прибуток (з англ. profit) – 1) перетворена, похідна форма додаткової вартості, яка з кількісного аспекту є різницею між ціною продажу товару і витратами капіталу на його виробництво; 2) сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

Принципи (від лат. principium – основа, початок) – 1) основні вихідні положення теорії, основні правила діяльності; 2) встановлені, загальноприйняті поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів.

Прогноз (з гр. prognosis – просування, передбачення) – науково обґрунтована гіпотеза про ймовірний стан економічної системи та відповідних показників, що характеризують цей стан.

Продукт – результат праці людини в матеріально-речовій або нематеріальній формі.

Продуктивність праці – ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг.

Процес – розвиток певного явища, послідовна зміна стадій, етапів, ступенів, якісно нових форм та ін.

Прямі витрати – витрати, що можуть бути безпосередньо пов'язані з визначеною діяльністю чи видом продукції.

Р

Реінжиніринг – комплекс організаційно-економічних, консультаційних послуг, направлених на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві шляхом його реорганізації, коригування стратегічної, інвестиційної та кадрової політики.

Рекламація – претензія, яка пред'являється покупцем продавцю у зв'язку з невідповідністю якості чи кількості товару, що постачається за умовами договору.

Релевантні витрати – майбутні витрати, які змінюються внаслідок прийнятого рішення, тобто залежать від мистецтва і компетентності менеджера.

Рентабельність (з нім. *rentabl* – доцільний, вигідний) – 1) економічна категорія, що характеризує вигідність та ефективність виробництва за критеріями його прибутковості; 2) узагальнений показник економічної ефективності підприємства, галузі, що дорівнює відношенню валового (балансового) прибутку, отриманого за певний

період, до середньої вартості основних фондів і нормативної частини обігових коштів за цей період.

Репутація організації – постійна, чітко визначена громадська оцінка діяльності організації на протязі тривалого періоду часу, яка окреслює загальну суспільну думку про якість товару, культуру персоналу тощо. Є більш широким і вагомішим поняттям ніж імідж, стабільно позитивний або негативний довготривалий імідж перетворюється на відповідну репутацію організації.

Ресурси (з фр. *ressource* – допоміжний засіб) – основні елементи виробничого потенціалу, які має у розпорядження виробнича система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.

Ризик – можливість недосягнення запланованих результатів, виникнення негативних ситуацій, які призводять до економічних та матеріальних втрат; можливість виникнення несприятливої стратегічної ситуації, зумовленої негативним поєднанням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ринок – сукупність економічних відносин між фізичними та юридичними особами, а також між державами і наднаціональними органами, міжнародними фінансово-кредитними інститутами з організації та купівлі-продажу різноманітних товарів і послуг відповідно до законів товарного виробництва.

С

Самофінансування – господарська діяльність підприємства, фірми, компанії, за якою усі витрати здійснюються з власних джерел.

Санація (від лат. sanatio – лікування, одужання) – система заходів, які здійснюються для запобігання банкрутства і фінансового оздоровлення підприємств за допомогою держави та крупних банків.

Сегментація ринку (від лат. segmentum – відрізок, смуга) – поділ ринку на окремі частини (сегменти) – групи підприємств, товарів, споживачів, що мають певні спільні ознаки

Синергія – спільна плідна діяльність групи людей, в результаті якої у процесі їх взаємодії утворюються якісно нові групові відносини, а також якісно новий спільний вид енергії, величина якої перевищує суму складових енергій.

Система – комплекс взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою та визначають їх характер.

Система виробничого обліку (Cost Accounting System) – це система обліку, що забезпечує калькулювання і контроль собівартості об'єктів витрат.

Система інформаційних потоків – сукупність фізичних переміщень інформації, що дає можливість здійснити будь-який процес, реалізувати будь-яке рішення.

Система раннього попередження та реагування – особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики і можливості, які

може очікувати підприємство як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Стандарт (від англ. standard – норма, зразок) – 1) у широкому розумінні слова – зразок, еталон, модель, що приймається за вихідні для співставлення з ними інших подібних об'єктів; 2) щодо нормування витрат – кількість необхідних для виробництва одиниці продукції витрат.

Стандарт-костінг (від англ. standart – стандарт, costing – ціна, ціноутворення) – система обліку витрат і калькуляції собівартості з використанням нормування.

Стратегія підприємства – 1) узагальнена модель дій, спрямована на досягнення мети, шляхом розподілу, координації та ефективного використання ресурсів; 2) система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємств.

Стратегічний контролінг – обслуговує вищий (інституційний) рівень управління, вивчає та аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, проводить моніторинг підприємства.

Сфера послуг – сукупність галузей і видів суспільної праці, в яких виготовляють споживчі вартості у вигляді корисного ефекту (невіддільного від конкретної трудової діяльності) з метою задоволення матеріальних і духовних потреб населення.

Т

Тактика (з гр. *taktika* – мистецтво шикування військ) – короткотермінова економічна поведінка, лінія економічних дій з врахуванням поточної інформації.

Темп зростання – відношення величини економічного показника в певний період часу до його вихідного значення, взятого за базу розрахунку, що вимірюється у відносних величинах.

Темп приросту – відношення приросту величини економічного показника за певний період часу до його вихідного рівня, що вимірюється у відносних величинах.

Тенденція (від лат. *tendentia* – спрямованість) – спрямованість економічного розвитку явища чи процесу, що є формулюю вияву економічних законів.

Товар – 1) будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу (оплатної передачі); 2) будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для відчуження, що переміщуються через митний кордон України та не можуть бути віднесені до особистих речей або транспортних засобів та окремих номерних вузлів до них.

Товарні запаси – продукція у сфері обігу: на складах, у дорозі, на роздрібних торговельних підприємствах.

Торгівля – 1) форма обміну продуктами праці і послугами; 2) процес купівлі-продажу товару шляхом укладення двосторонньої угоди між продавцем і покупцем (в усній чи письмовій формі);

3) спеціалізована галузь господарства, яка забезпечує доведення товарів до споживача. Розрізняють оптову і роздрібну торгівлю, а також комісійну, закупочну та інші види торгівлі.

Торговельна фірма – здійснює в основному операції з купівлі-продажу товарів. Може входити або в систему збуту великих промислових монополій, або існувати незалежно (і в юридичному, і в господарському плані) від інших фірм і здійснювати торговельно-посередницькі операції.

Торговельна фірма може бути вузькоспеціалізованою або торгувати широкою номенклатурою виробів. Торгово-посередницькі операції – операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, які виконуються за дорученням фірм-виробників незалежним торговим посередником, на основі угоди чи окремого доручення, що укладається між ними.

Точка беззбитковості – рівень виробництва або іншої виробничої діяльності, за якого величина виручки від реалізації виготовленого товару, наданих послуг дорівнює витратам виробництва і обігу цього товару.

Трудовий потенціал – забезпеченість виробництва трудовими ресурсами, кваліфікація і рівень професійної підготовки яких відповідає його виробничому потенціалу.

У

Угоди – дії фізичних і юридичних осіб, спрямовані на встановлення, зміну або припинення цивільних прав або обов'язків.

Уніфікація – один з найпоширеніших методів стандартизації, який передбачає приведення продукції і засобів виробництва або їх елементів до єдиної форми, розмірів, структури, складу.

Управлінський облік – процес виявлення, виміру, накопичення, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, яка використовується управлінцями для планування, оцінки і контролю на підприємстві.

Управління ризиками – діяльність підприємства, організації чи установи, спрямована на подолання невизначеності альтернативного вибору, скорочення спричинених ризиком втрат.

Управління за слабкими сигналами – 1) сучасний метод стратегічного менеджменту, що базується на обґрунтуванні та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо реакції на несподівані зміни умов господарювання (стратегічні проблеми) в реальному масштабі часу; 2) формування і реалізація управлінських впливів для забезпечення своєчасного реагування підприємства на перетворення умов господарювання, інформацію про загрозу виникнення небезпечних ситуацій, можливість настання яких є попередньою і неточною.

Управлінське рішення – результат творчого процесу суб'єкту управління щодо пошуку способів, напрямів, засобів розв'язання виробничо-господарської ситуації і, водночас, адекватних дій колективу об'єкту управління.

Ф

Факторний аналіз – вид комплексного аналізу господарської діяльності, за допомогою якого з'ясовують і класифікують фактори, які впливають на певні явища та процеси.

Фінансова установа – юридична особа, яка відповідно до закону надає одну чи декілька фінансових послуг, а також інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг, у випадках, прямо визначених законом, та внесена до відповідного реєстру в установленому законом порядку. До фінансових установ належать банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії та інші юридичні особи, виключним видом діяльності яких є надання фінансових послуг, а у випадках, прямо визначених законом, – інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг.

Фінансова криза – фаза розбалансованої діяльності підприємства, тобто загроза його неплатоспроможності та банкрутства.

Фінансовий леверидж – механізм впливу на рівень рентабельності власного капіталу через зміну співвідношення власних і позичкових коштів, що використовуються підприємством.

Фінансовий облік – облік наявності і руху грошових засобів, фінансових ресурсів, відповідно до яких забезпечується підготовка та видача інформації про

фінансові результати діяльності підприємства, його фінансовий стан згідно з чинним законодавством і нормами бухгалтерського обліку.

Фонд оплати праці – сумарні грошові кошти підприємства, організації, що витрачаються протягом певного періоду на виплату заробітної плати, премій, доплат працівникам.

Фондовіддача – 1) економічна категорія, яка виражає виробничі відносини щодо економічної ефективності виробничих фондів; 2) відношення обсягу валової продукції або іншої результативної величини до обсягу використаних для його отримання виробничих фондів.

Фондомісткість – 1) вартість основних виробничих фондів (основного капіталу) з розрахунку на одиницю продукції; 2) відношення середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів до вартості виробленої на них протягом року продукції.

Форс-мажорні обставини – 1) надзвичайні обставини, які змушують сторони угоди діяти інакше, ніж було передбачено раніше; 2) надзвичайні, незалежні від договірних сторін, обставини (стихійні лиха, військові конфлікти тощо), за яких виконання зобов'язань сторін є повністю або частково неможливим, в наслідок чого сторони звільняються від економічних санкцій.

Фондоозброєність праці – 1) обсяг основних фондів у вартісному вираженні на одного робітника (промислово-виробничого персоналу); 2) відношення

середньорічної балансової вартості діючих основних виробничих фондів до середньорічної кількості працівників.

Функції менеджменту – відносно відокремлені напрями і види управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію; функції менеджменту відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Ц

Центри відповідальності – частини підприємства, відділи, на чолі яких стоїть відповідальна особа, що приймає рішення і відповідає за них.

Я

Якість продукції – сукупність властивостей, які відображають безпеку, новизну, довговічність, надійність, економічність, ергономічність, естетичність, екологічність продукції і надають їй здатність задовольняти споживача відповідно до її призначення.

Якість послуги – сукупність характеристик послуги, що визначає її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.

4. ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Національна	Університетська (в балах)	ECTS	Визначення ECTS	Рекомендована система оцінювання
Відмінно	90-100	A	Відмінно – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100 (відмінно)
Добре	82-89	B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	75-89 (добре)
	75-81	C	Добре – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	
Задовільно	67-74	D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	60-74 (задовільно)
	60-66	E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	
Незадовільно	35-59	FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як отримати залік або скласти екзамен	35-59 (незадовільно із можливістю повторного складання екзамену)
	0-34	F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота	0-34 (незадовільно із обов’язковим повторним вивченням модуля)

5. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ Основна література

1. Брітченко І.Г. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
2. Давидович І. Є. Контролінг: навч.посіб./ Ігор Євгенович Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.
3. Садченко О.В. Контролінг: навч. –метод. посіб. / Садченко О.В., Нічітайлова Н.С. – Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. – 2013. – 172 с.

Додаткова

4. Дайле А. Практика контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. —М.: Финансы и статистика, 2001. —336 с.
5. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.А. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. —М.: Финансы и статистика, 2001. —288с.

6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

- 1і. www.management.com.ua - Інтернет-портал для управлінців
- 2і. www.cfin.ru – сайт корпоративного менеджменту
- 3і. Офіційний сайт Державного Комітету статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 4і. Офіційний сайт Конференції ООН з торгівлі і розвитку ЮНКТАД – <http://www.unctad.org>
- 5і. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва і розвитку - <http://www.oecd.org>; 6і. Статистична інформація - <http://oberon.sourceoecd.org>
- 7і. Офіційний сайт Світового економічного форуму - <http://www.weforum.org>
- 8і. Офіційний сайт Світової Організації торгівлі - <http://www.wto.org>
- 9і. Офіційний статистичний сайт Євросоюзу - <http://www.europa.eu.int/comm/eurostat>
- 10і. Довідник для економістів. - Електроний ресурс. - Режим доступу: <http://www.catback.ru/articles/theory/control/controlling.htm>