

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту**

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан гуманітарно-педагогічного факультету
д.філолог.н, професор
В.Д. Шинкарук

« 28 » / 05 2019 р.

«РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО»

на засіданні кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту
протокол № 13 від «04» червня 2019 р.

Завідувач кафедри
Л.В. Шинкарук Л.В. Шинкарук

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНТРОЛІНГ»**

Галузь знань 01 «Освіта»

Спеціальність: 015 «Професійна освіта(за спеціалізаціями)»

Освітній ступінь: бакалавр

Факультет гуманітарно-педагогічний

Розробник: к.е.н., доцент Збарська А.В.,

КИЇВ – 2019

**Опис навчальної дисципліни
“ КОНТРОЛІНГ”**

Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень		
Галузь знань	01 «Освіта»	
Спеціальність	015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)»	
Освітній ступінь	бакалавр»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Вибіркова	
Загальна кількість годин	180	
Кількість кредитів ECTS	6	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навчальному плані)	-	
Форма контролю	Іспит	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форми навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	2	-
Семестр	3	-
Лекційні заняття	30 год.	-
Практичні, семінарські заняття	30 год.	-
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	120 год	-
Індивідуальні завдання	-	-
Кількість тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних самостійної роботи студента –	4 год. 8 год.	

МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення дисципліни вивчення дисципліни «Контролінг» є здобуття необхідних теоретичних знань та практичних навичок із концептуальних засад управління сучасним підприємством на основі найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства, а саме впровадження системи контролінгу на підприємстві для досягнення його оперативних та стратегічних цілей.

Основним завданням курсу є формування у студентів знань з таких питань:

- визначення сутності контролінгу, видів контролінгу;
- об'єкти контролінгу;
- класифікація витрат;
- аналіз релевантної інформації для прийняття оперативних рішень;
- методи калькулювання собівартості продукції та обліку витрат;
- бюджетний метод планування витрат;
- використання контролінгу при розробці інвестиційних проектів.

Результатом вивчення дисципліни є спроможність студентів з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань; робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин; налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління; розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень; структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначити черговість робіт, розрахувати термін їх виконання; з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання; здійснювати делегування; визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:

- види контролінгу, їх застосування в практичній роботі підприємства;
- інструменти стратегічного контролінгу;
- інструменти оперативного контролінгу;
- методи калькулювання витрат;
- системи обліку витрат;
- бюджетування, як інструмент управління підприємством;
- методи контролінгу інвестиційної діяльності.

По закінченню вивчення дисципліни студент повинен уміти:

- користуватися інструментами стратегічного та оперативного контролінгу;
- групувати витрати відносно до встановлених цілей;
- визначати собівартість різними методами калькулювання;
- групувати витрати у складі виробничої собівартості;
- групувати витрати у складі повної собівартості;
- використовувати різні системи обліку витрат для прийняття управлінських рішень відносно асортименту виробництва та продаж;

- обирати методи і бази розподілу накладних витрат;
- використовувати бюджетний метод планування витрат;
- використовувати бюджетний метод планування витрат;
- створювати систему бюджетів на підприємстві;
- приймати різні управлінські рішення на основі релевантної інформації.

Компетентностями, якими повинен володіти здобувач після вивчення дисципліни є:

- здатність працювати самостійно і автономно, виявляючи ініціативу та підприємливість;
- здатність до творчої діяльності та системного мислення;
- здатність виконувати професійні функції та типові задачі діяльності з використанням основних положень, методів, принципів фундаментальних та прикладних наук;
- здатність виконувати розрахунки технологічних процесів виробництва і переробки продуктів сільського господарства;
- здатність аналізувати ефективність проектних рішень, пов'язаних з підбором, експлуатацією, удосконаленням, оновленням технологічного обладнання та устаткування щодо виробництва і переробки продуктів сільського господарства.

Міжпредметні зв'язки:

Вивчення дисципліни «Вища математика», «Основи менеджменту», «Економіка підприємства», «Статистика», «Теорія економічного аналізу», «Фінанси», «Маркетинг», «Фінансовий аналіз і звітність». Зміст курсу також забезпечує вивчення таких дисциплін, як: «Інвестиційний менеджмент», «Інноваційний менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Фінансовий менеджмент», «Логістика».

Форма контролю знань студентів з дисципліни «Контролінг» - залік.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма							заочна форма					
	тижн і	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
			л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
Змістовий модуль № 1. Теоретичні основи та організація контролінгу													
Тема 1. Сутність, необхідність та види контролінгу	1-2	12	2	2			8						
Тема 2. Організація контролінгу на підприємстві	3-4	12	2	2			8						
Тема 3. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	5-6	12	2	2			8						
Тема 4. Центри відповідальності і як об'єкти контролінгу	7	12	2	2			8						
Разом за змістовим модулем 1	7	84	14	14			56						
Змістовий модуль № 2. Методи та інструменти системи контролінгу на підприємстві.													
Тема 5. Система бюджетування на підприємстві	8-9	12	2	2			8						
Тема 6. Методи діагностики в системі контролінгу на підприємстві	10-11	12	2	2			8						
Тема 7. Методичний інструментарій стратегічного та оперативного контролінгу	12-13	12	2	2			8						
Тема 8. Контролінг інвестиційних проектів	14-15	12	2	2			8						
Разом за змістовим модулем 2	8	96	16	16			64						

Всього годин	180	30	30			120					
---------------------	-----	----	----	--	--	-----	--	--	--	--	--

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ»

Тема 1. СУТНІСТЬ, НЕОБХІДНІСТЬ ТА ВИДИ КОНТРОЛІНГУ

Контролінг як функціонально відокремлений напрям економічної діяльності на підприємстві. Сутнісна характеристика контролінгу. Еволюція розвитку контролінгу та основні концепції контролінгу. Американська та німецька моделі контролінгу. Мета та функції контролінгу. Необхідність та роль контролінгу в системі управління підприємством. Види контролінгу. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу.

Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Місце контролінгу в системі управління підприємством. Процес упровадження контролінгу на підприємстві. Етапи впровадження системи контролінгу на підприємстві. Структура контролінгу на підприємстві. Принципи організації контролінгу на підприємстві. Інформаційні потоки в системі контролінгу.

Тема 3. КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сутнісна характеристика управлінських рішень та їх класифікація. Основні підходи та вимоги до прийняття управлінських рішень. Класичний підхід до прийняття управлінських рішень. Підхід з точки зору планування стратегії. Підхід з точки зору принципу обмеженої раціональності. Підхід з точки зору принципу ефективного керування. Соціологічний і психологічний підходи. Методичні основи оцінки ефективності управлінських рішень. Основні критерії прийняття управлінських рішень. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу.

Тема 4. ЦЕНТРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТИ КОНТРОЛІНГУ

Концепція обліку відповідальності в контролінгу та поняття про центри відповідальності. Класифікація центрів відповідальності. Принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві та основні вимоги до них.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. «МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Тема 5. СИСТЕМА БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Бюджетування як інструмент контролінгу. Поняття бюджету. Цілі та задачі бюджетування. Структура системи бюджетів на підприємстві. Види бюджетів та їх особливості. Основні підходи до процесу бюджетування на сучасних підприємствах. Переваги та недоліки бюджетування. Аналіз відхилень в бюджетуванні. Відхилення та їх причини. Бюджетний контроль: сутність та зміст. Класифікатор причин відхилень. Підходи до проведення аналізу відхилень в системі контролінгу.

Тема 6. МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Методи оперативної діагностики підприємства в системі контролінгу. Оцінка якості системи управління підприємством. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства. Аналіз беззбитковості. Аналіз чутливості прибутку. Методи стратегічної діагностики підприємства в системі контролінгу. Методи діагностики ефективності стратегії підприємства. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства. Діагностика за слабкими сигналами.

Тема 7. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

Сутність оперативного аналізу в системі контролінгу. Авс-аналіз. Гуртки якості. Хуз-аналіз. Стратегічний аналіз і методи стратегічного контролінгу. Сутність стратегічного аналізу в системі контролінгу. Крива досвіду. Логістика. Портфельний аналіз. Відносна частка ринку. Ріст ринку. Аналіз потенціалу. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Розробка сценаріїв.

Тема 8. КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Особливості контролінгу інвестиційних проектів. Методи оцінювання інвестиційних проектів: традиційні критерії. Методи дисконтування грошових потоків. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності. Аналіз підходів до формування інвестиційного портфеля підприємства на основі контролінгових досліджень.

4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом.

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Сутність, необхідність та види контролінгу	4
2.	Організація контролінгу на підприємстві	4
3.	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	4
4.	Центри відповідальності як об'єкти контролінгу	2
5.	Система бюджетування на підприємстві	4
6.	Методи діагностики в системі контролінгу на підприємстві	4
7.	Методичний інструментарій стратегічного та оперативного контролінгу	4
8.	Контролінг інвестиційних проектів	4
<i>Разом</i>		<i>30</i>

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом.

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Сутність контролінгу.
2. Предмет і методи контролінгу.
3. Функції та задачі контролінгу.
4. Види контролінгу.
5. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу і його завдання.
6. Методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу.
7. Система «стандарт-кост», її характеристика і сфера застосування.
8. Організація обліку витрат і результатів діяльності в системі «директ-костинг».
9. Облік повних витрат і облік сум покриття та їх застосування в контролінгу.
10. Планування, його цілі, види та застосування в контролінгу.
11. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу, його переваги і недоліки.
12. Види бюджетів, їх характеристика і сфера застосування.
13. Методика складання бюджетів.
14. Поняття стандартів, їх види і зв'язок з бюджетами.
15. Вплив факторів на відхилення стандартних витрат.

16. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень.
17. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності.
18. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень.
19. Методи оперативного контролінгу та їх характеристика.
20. Методи диференціації витрат.
21. Модель «витрати – обсяг – прибуток» та аналіз їх взаємозв'язку.
22. Поняття та методика проведення АВС-аналізу, аналізу обсягу замовлень та аналізу «вузьких місць» на підприємстві.
23. Методи стратегічної діагностики і їх характеристика.
24. Методи оперативної діагностики.
25. Зміст, цілі і завдання експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємств.
26. Поняття про контролінг інвестиційних проектів, його мета і завдання.
27. Принципи, функції та види контролінгу інвестиційних проектів.
28. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.
29. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи.
30. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів.
31. Організаційна структура управління підприємством (фірмою).
32. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
33. Варіанти організації служби контролінгу.
34. Основні передумови концепції контролінгу.
35. Структура служби контролінгу на підприємстві.
36. Контролер – стратег корпорації, його функції та обов'язки.
37. Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї.
38. Організація впровадження системи контролінгу на підприємстві.
39. Характеристика основних етапів впровадження системи контролінгу (зарубіжний досвід).
40. Вдосконалення системи контролінгу.
41. Управлінські рішення та їх класифікація.
42. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.
43. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
44. Критерії прийняття управлінських рішень та вимоги до них.
45. Вибір управлінських рішень.
46. Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття і забезпечення реалізації управлінських рішень.

Тестові питання

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 витрат операційної діяльності належать:
- а) адміністративні витрати;
 - б) фінансові витрати;
 - в) собівартість реалізованої продукції (робіт і послуг);
 - г) інвестиційні витрати;
 - д) витрати на збут.
3. Яка частота складання звітності в управлінському обліку?
- а) щоквартально;
 - б) щомісячно;
 - в) щодавно;
 - г) в міру необхідності.
4. Маржинальний дохід визначається як:
- а) різниця між сукупним доходом і сукупними витратами;
 - б) різниця між сукупним доходом і змінними витратами;
 - в) сума змінних і умовно-постійні їх витрат;
 - г) різниця між сукупним доходом і прямими умовно-постійними витратами;
 - д) різниця між сукупним доходом і непрямими умовно-постійними витратами.
5. Основними споживачами інформації, яку надає управлінський облік, є:
- а) банки;
 - б) керівник підприємства;
 - в) податкова інспекція;
 - г) керівники підрозділів.
6. 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;
 - д) витрати періоду;
 - є) поточні витрати.
7. До особливостей контролінгу інвестиційних проектів відносять:
- а) орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства;
 - б) здійснення за центрами відповідальності;
 - в) здійснення за проектами;
 - г) орієнтацію на досягнення оперативних цілей підприємства.
8. До обов'язків контролера-технолога відносять:
- а) розробка форм збору аналітичної інформації по підприємству загалом;
 - б) розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому;

в) економічна експертиза управлінських рішень по підприємств) загалом;

г) обробка та аналіз одержаних даних, розробка нормативів витрат по цехах і підтримка їх актуальності;

д) розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу.

9. У точці беззбитковості маржа на змінних витратах (маржа вкладу) дорівнює:

а) нулю;

б) змінним затратам;

в) постійним витратам;

г) виручці від реалізації продукції.

10. Маржа вкладу - це:

а) виручка від реалізації товарів (робіт, послуг);

б) різниця між виручкою від реалізації і сумою змінних / прямих витрат;

в) різницю між виручкою і сумою постійних витрат;

г) різницю між виручкою і сумою змінних і постійних витрат.

8. Завдання для підсумкового контролю

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ			
ОС Бакалавр напряму підготовки/ спеціальність Менеджмент	Кафедра Виробничого та інвестиційного менеджменту 2018 -2019 навч. рік	ЗАЛКОВИЙ БІЛЕТ № 1 з дисципліни Контролінг	Затверджую Зав. кафедри ____ Шинкарук Л.В (підпис). _____ 2019 р

Теоретичне питання

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу.

Тестові завдання

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 витрат операційної діяльності належать:

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

3. Яка частота складання звітності в управлінському обліку?

- а) щоквартально;
- б) щомісячно;
- в) щодавно;
- г) в міру необхідності.

4. Маржинальний дохід визначається як:

- а) різниця між сукупним доходом і сукупними витратами;
- б) різниця між сукупним доходом і змінними витратами;
- в) сума змінних і умовно-постійних їх витрат;
- г) різниця між сукупним доходом і прямими умовно-постійними витратами;
- д) різниця між сукупним доходом і непрямими умовно-постійними витратами.

5. Основними споживачами інформації, яку надає управлінський облік, є:

- а) банки;
- б) керівник підприємства;
- в) податкова інспекція;
- г) керівники підрозділів.

6. 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;
- д) витрати періоду;
- є) поточні витрати.

7. До особливостей контролінгу інвестиційних проектів відносять:

- а) орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства;
- б) здійснення за центрами відповідальності;
- в) здійснення за проектами;
- г) орієнтацію на досягнення оперативних цілей підприємства.

8. До обов'язків контролера-технолога відносять:

- а) розробка форм збору аналітичної інформації по підприємству загалом;
- б) розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому;
- в) економічна експертиза управлінських рішень по підприємств) загалом;
- г) обробка та аналіз одержаних даних, розробка нормативів витрат по цехах і підтримка їх актуальності;
- д) розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу.

9. У точці беззбитковості маржа на змінних витратах (маржа вкладу) дорівнює: а) нулю; б) змінним затратам; в) постійним витратам; г) виручці від реалізації продукції.

10. Маржа вкладу - це:

- а) виручка від реалізації товарів (робіт, послуг);
- б) різниця між виручкою від реалізації і сумою змінних / прямих витрат;
- в) різницю між виручкою і сумою постійних витрат;
- г) різницю між виручкою і сумою змінних і постійних витрат

Практичне завдання

Вартість поточних активів компанії А складає \$ 800 000 , а поточних зобов'язань - \$ 500 000. Як вплинуть наступні трансакції на коефіцієнт поточної ліквідності компанії: 1. Придбано два нових вантажних автомобілі загальною вартістю \$ 100 000. 2. Компанія взяла короткостроковий кредит на суму \$ 100 000 для компенсації росту дебіторської заборгованості на цю ж суму. 3. Випущені додаткові акції на суму \$ 200 000 і отримані засоби інвестовані в розширення декількох виробничих терміналів. 4. Компанія допустила ріст заборгованості по рахункам до оплати в результаті виплати дивідендів на суму \$ 40 000. Які з наведених операцій не варто здійснювати?

9. Методи навчання

Методи, які використовуються при викладенні та засвоєнні матеріалу дисципліни:

- аналітичний метод передбачає мисленнєве або практичне розкладання цілого на частини з метою виокремлення суттєвих ознак цих частин (що стосується визначень з дисципліни бюджетний менеджмент, класифікації таких категорій як податки, збори, доходи, видатки тощо);

- синтетичний — це метод, який передбачає теоретичне або практичне поєднання виділених аналізом елементів чи властивостей предмета й явища в одне ціле (формування державного бюджету з доходів та видатків, розгляд функцій органів управління бюджетом тощо);

- дедуктивний метод передбачає рух у вивченні навчального матеріалу від загального до окремого, одиничного;

- традуктивний метод — вид умовиводу, в якому посилення і висновки є судженнями однакового ступеня загальності (від одиничного до одиничного, від загального до загального).

За рівнем самостійної розумової діяльності студенти використовують такі методи навчання: проблемний виклад, дослідний, частково-пошуковий.

Використання цих методів ґрунтується на послідовній і цілеспрямованій постановці перед учнями проблемних задач, розв'язуючи які, вони під керівництвом учителя активно засвоюють нові знання, що сприяє інтелектуальному розвитку особистості.

I. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності
1) за джерелом інформації:

Словесні: лекція (традиційна, проблемна, лекція-прес-конференція) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (PowerPoint - Презентація), семінари, пояснення, розповідь, бесіда.

Наочні: спостереження, ілюстрація, демонстрація.

Практичні: практичні завдання.

2) за логікою передачі і сприймання навчальної інформації: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3) за ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4) за ступенем керування навчальною діяльністю: під керівництвом викладача, самостійна робота студента: з літературою, із статистичними збірниками, із фінансовою звітністю, виконання індивідуальних навчальних проєктів.

II. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

1) Методи стимулювання інтересу до навчання: навчальні дискусії, створення ситуації пізнавальної новизни; створення ситуацій зацікавленості (метод цікавих аналогій тощо).

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний контроль		Рейтинг з навчальної роботи $R_{НР}$	Рейтинг з додаткової роботи $R_{ДР}$	Рейтинг штрафний $R_{ШТР}$	Підсумкова атестація (екзамен чи залік)	Загальна кількість балів
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2					
0-100	0-100	0-70	0-20	0-5	0-30	0-100

Примітки. 1. Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого ректором університету « 27 » грудня 2019 р. протокол № 5, рейтинг студента з навчальної роботи $R_{НР}$ стосовно вивчення певної дисципліни визначається за формулою

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{(1)ЗМ} \cdot K_{(1)ЗМ} + \dots + R_{(n)ЗМ} \cdot K_{(n)ЗМ})}{K_{дис}} + R_{ДР} - R_{ШТР},$$

де $R_{(1)ЗМ}, \dots, R_{(n)ЗМ}$ – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K_{(1)ЗМ}, \dots, K_{(n)ЗМ}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K_{(1)ЗМ} + \dots + K_{(n)ЗМ}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

$R_{ДР}$ – рейтинг з додаткової роботи;

$R_{ШТР}$ – рейтинг штрафний.

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти $K_{(1)ЗМ} = \dots = K_{(n)ЗМ}$. Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{(1)ЗМ} + \dots + R_{(n)ЗМ})}{n} + R_{ДР} - R_{ШТР}.$$

Рейтинг з додаткової роботи $R_{ДР}$ додається до $R_{НР}$ і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається студентам рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня знань студентів з дисципліни.

Рейтинг штрафний $R_{ШТР}$ не перевищує 5 балів і віднімається від $R_{НР}$.

Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для студентів, які матеріал змістового модуля засвоїли невчасно, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

2. Згідно із зазначеним Положенням *підготовка і захист курсового проекту (роботи)* оцінюється за 100 бальною шкалою і далі переводиться в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS.

Розрахунковий рейтинг з дисципліни становить 100 балів. Рейтинг з навчальної роботи – 70 балів, рейтинг з атестації – 30 балів

Рейтингові оцінки зі змістових модулів

Термін навчання (тижні)	Номер змістового модуля	Навчальне навантаження, год.	Кредити ECTS	Рейтингова оцінка змістового модуля	
				Мінімальна	Розрахункова
1-8	1	72	3.0	60	100
9-15	2	72	3.0	60	100
Всього	2	144	6	42	70

Рейтинг з додаткової роботи $R_{др}$ становить 20 балів.

Рейтинг штрафний $R_{штр}$ становить 5 балів.

$$R_{дис} = R_{нр} + 0,3R_{ат}$$

$$R_{нр} = (0,7 (R_{1зм} \times 1,5 + R_{2зм} \times 1,5)) : 2 + R_{др} - R_{штр}$$

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
	для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	відмінно	зараховано
82-89	добре	
74-81		
64-73	задовільно	
60-63		
35-59	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Оцінка «Відмінно» виставляється студенту (слухачу), який систематично працював протягом семестру, показав під час екзамену різнобічні і глибокі знання програмного матеріалу, вмів успішно виконувати завдання, які передбачені програмою, засвоїв зміст основної та додаткової

літератури, усвідомив взаємозв'язок окремих розділів дисципліни, їхнє значення для майбутньої професії, виявив творчі здібності у розумінні та використанні навчально-програмного матеріалу, проявив здатність до самостійного оновлення і поповнення знань.

Оцінка «Добре» виставляється студенту, який виявив повне знання навчально-програмного матеріалу, успішно виконує передбачені програмою завдання, засвоїв основну літературу, що рекомендована програмою, показав достатній рівень знань з дисципліни і здатний до їх самостійного оновлення та поповнення у ході подальшого навчання та професійної діяльності.

Оцінка «Задовільно» виставляється студенту, який виявив знання основного навчально-програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та наступної роботи за професією, справляється з виконанням завдань, передбачених програмою, допустив окремі похибки у відповідях на іспиті і при виконанні іспитових завдань, але володіє необхідними знаннями для подолання допущених похибок під керівництвом науково-педагогічного працівника.

Оцінка «Незадовільно» виставляється студенту, який не виявив достатніх знань основного навчально-програмного матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань, не може без допомоги викладача використати знання при подальшому навчанні, не спромігся оволодіти навичками самостійної роботи.

11. Методичне забезпечення

1. Навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни «Менеджмент» (робоча програма навчальної дисципліни, програма навчальної дисципліни, курс лекцій, ілюстративні матеріали).

12. Рекомендована література

Основна:

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
2. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 264 с.
3. Іванова В. Й. Контролінг : навч. посібн. / В. Й. Іванова, К. В. Яковенко, В. В. Томах. - Х. : ВД - "ІНЖЕК", 2011. - 136 с.
4. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. / Т. В. Калайтан – Львів : Новий Світ. – 2008. – 252 с.
5. Контролінг : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'яно, Л. М. Приходько ; Мін-во освіти і науки України ; КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
6. 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.
7. Маркіна І.А. «Контролінг для менеджерів. Навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. – Київ.: «Центр учбової літератури», 2013. - 304с.
8. Петренко С. Н. Контроллинг : учеб. пособ. / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с
9. Портна О. В. Контролінг : навч. посіб. / О. В Портна. – Львів : «Магнолія–2006», 2008. – 240 с.
10. 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.
11. 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.
12. Шепітко Г. Ф. Контролінг : навч. посіб. / Г. Ф. Шепітко. – К. : Видво Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.
13. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навч. посіб. / Ю. П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

Додаткова

1. Аспекты управления инновациями проектно-ориентированных организаций : моногр. / В. Р. Молодецкий, Р. Б. Тян, В. А. Ткаченко и др. ; под. ред. Р. Б. Тяна, В. А. Ткаченко. – Д. : Вид-во «Монолит», 2012. – 242 с.
2. Барановська С. П. Ризики діяльності інноваційних структур та методи їх зниження / С. П. Барановська // «Проблеми економіки та управління». – Львів

- : Національний університет «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 376–380.
3. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2000. – 720 с.
 4. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2010. – 860 с.
 5. Борух В. О. Економічна статистика : навч. посіб. / В. О. Борух, Р. В. Аляжкін. – К. : Ліра-К, 2006. – 318 с.
 6. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шпакова. – К.: Кондор, 2004. – 598с.
 7. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. – М. : ДиС, 2000. – 272 с.
 8. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
 9. Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. – К. : Знання, 2012. – 503 с.
 10. Дериколенко О. М. Управління інноваційними ризиками на малих та середніх промислових підприємствах : моногр. / О. М. Дериколенко. – Суми : Вид-во Вінниченко М. Д., 2011. – 144 с.
 11. 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 с.
 12. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации : [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. – М. : «Вильямс», 2007. – 432 с.
 13. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – М. : «Вильямс», 2007. – 272 с.
 14. Економічна енциклопедія : в 3 т. / [Ред. кол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – Т. 1. – 864 с.
 15. Економічна енциклопедія : в 3 т. / [Ред. кол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 2. – 848 с.
 16. Економічна енциклопедія : в 3 т. / [Ред. кол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3. – 952 с.
 17. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 230 с.
 18. Єрмошенко М. М. Аналіз і оцінка інвестиційних проєктів : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко, І. О. Плужников. – Національна академія управління. – К., 2004. – 155 с.
 19. Завадський Й. С. Менеджмент : в 3 т. / Й. С. Завадський. – 3-вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – Т. 1. – 542 с.
 20. Завадський Й. С. Менеджмент : в 3 т. / Й. С. Завадський. – 3-вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.

21. Загвойська Л. Д. Економічний аналіз інвестиційних проектів : навч. посіб / Л. Д. Загвойська, Т. Є. Маселко, М. М. Якуба. – Л. : Афіша, 2006. – 317 с.
22. 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.
23. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.
24. Князевич А. О. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне : РДГУ, 2011. – 133 с.
25. Ковальчук Т. Т. Макроекономічні ризики : класифікаційні ознаки, способи виміру, шляхи мінімізації / Т. Т. Ковальчук, Н. П. Ковальчук. – К. : Знання, 2012. – 301 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб : Питер Ком, 2000. – 896 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 943 с.
28. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 502 с.
29. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників : навч. посіб. / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во «Знання» 2004. – 556 с.
30. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
31. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / О. С. Майсак // Прикарпатский журнал : управление и высокие технологии. – 2013. – № 1(21). – С. 151–157.
32. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [перев. с англ.]. – М. : Экономка, 2000. – 876 с.
33. Мостенська Т. Л. Менеджмент : підруч. / В. О. Новак, М. Г. Луцький, М. А. Міненко – К. : Сузір'я, 2007.– 690с.
34. Мошек Г. Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук ; заг. ред. Г. Є. Мошека. – К. : Кондор, 2009. – 392 с.
35. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ : «УВПК«Екс.об.», 2004. – 559 с.
36. Никифорок Б. В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень. — Л.: Укр. акад. друкарства, 2007. — 229 с.
37. Новікова І. В. Управління ризиками сучасних телекомунікаційних підприємств / І. В. Новікова // Economical and social analysis journal of Southern Caucasus. – 2014. – № 1–2. – С. 4–7.
38. Плисюк Т. Г. Методи оцінки інноваційних ризиків підприємств / Т. Г. Плисюк // Економіка. Фінанси. Право. – № 8/1. – 2014. – С. 39–42.
39. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.

40. Портер М. Конкуренция / М. Портер [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 496 с.
41. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 480 с.
42. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
43. Стратегічне управління конкурентоспроможністю : епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія / [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 307 с.
44. Фіщенко О. М. Особливості оцінювання інноваційних ризиків / О. М. Фіщенко, А. В. Халаїмова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. II. – С. 52–57.
45. Штангерт А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангерт, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

Електронні ресурси

1. <http://www.intalev.ua/ua/library/>
2. <http://inagro.com.ua/ru/press-center/publicat.html>
3. <http://www.management.com.ua/>
4. <http://www.business-inform.net/>
5. <http://www.businessdictionary.com>
6. <https://managementstudyguide.com/controlling-function-articles.htm>
7. <http://iso-management.com/>
8. <https://nubip.edu.ua/node/23701>