

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

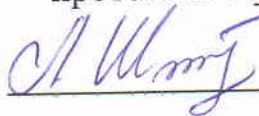


«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. декана гуманітарно-педагогічного факультету  
к. філософ. н., доцент  
І.М. Савицька  
«\_\_» \_\_ 2021 р.


**СХВАЛЕНО**

на засіданні кафедри виробничого та  
інвестиційного менеджменту  
протокол № 16 від «02» 06 2021 р.

 Завідувач кафедри  
Л.В. Шинкарук

«РОЗГЛЯНУТО»

Гарант ОПП «Професійна освіта.  
(Аграрне виробництво, переробка  
сільськогосподарської продукції  
та харчові технології)»

 (О. В. Васюк)

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ КОНТРОЛІНГ

(назва навчальної дисципліни)

Галузь знань: 01 «Освіта / Педагогіка»

Спеціальність: 015 «Професійна освіта»

Спеціалізація: 015.37 «Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології»

Освітньо-професійна програма: «Професійна освіта. (Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології)»

Гуманітарно-педагогічний факультет

Розробник: к.е.н., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту

Суханова А.В.

# 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## «КОНТРОЛІНГ»

<b>Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень</b>		
Освітній ступінь	Бакалавр	
Галузь знань	01 «Освіта / Педагогіка»	
Спеціальність	015 «Професійна освіта»	
Спеціалізація	015.37 «Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології»	
Освітньо-професійна програма	«Професійна освіта (Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології)»	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	<i>Вибіркова</i>	
Загальна кількість годин	<i>120</i>	
Кількість кредитів ECTS	<i>4</i>	
Кількість змістових модулів	<i>2</i>	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	–	
Форма контролю	Екзамен	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	<i>1</i>	–
Семестр	<i>3</i>	–
Лекційні заняття	<i>30 год.</i>	–
Практичні, семінарські заняття	<i>30 год.</i>	–
Лабораторні заняття	–	–
Самостійна робота	<i>60 год.</i>	–
Індивідуальні завдання	–	–
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	<i>4</i>	–

*Метою* 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.

Предметом дисципліни “Контролінг” є методи та інструменти створення та ефективного використання системи контролінгу на підприємстві в ринкових умовах.

*Основні завдання дисципліни* – оволодіння теоретичними (базовими) знаннями з питань сутності, функції та видів контролінгу, організації управлінського обліку в системі контролінгу; опанування методології оперативного і стратегічно-го контролінгу та контролінгу інвестиційних проектів; формування практичних навичок щодо створення служби контролінгу та системи бюджетування, проведення діагностики фінансово-господарського стану підприємництва та підтримки прийняття управлінських рішень.

Внаслідок вивчення курсу студенти повинні

**знати:**

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

**вміти:**

- визначати причини та проводити аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень;
- класифікувати витрати на релевантні групи;
- здійснювати операційний аналіз діяльності підприємства;
- здійснювати бюджетування підприємства за видами діяльності;
- розраховувати маржинальний дохід, ефект операційного левериджу;
- реалізовувати ефективну цінову політику підприємства;
- приймати оптимальні управлінські рішення, що забезпечують усталену роботу підприємства і його конкурентоздатність;
- збирати, вивчати, аналізувати й узагальнювати інформацію, що характеризує стан підприємства і розробляти рекомендації з підвищення ефективності на основі використання матеріально-технічних, соціально-економічних і організаційних факторів.

**мати уявлення про:**

- основні напрямки підвищення кінцевих результатів діяльності підприємства;
- критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою;
- методи аналізу стратегічного і оперативного контролінгу;
- процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи.

Для підготовки фахівців на рівні знань в програмі навчальної дисципліни передбачається цикл лекцій у її поєднанні з самостійною роботою студентів. Формування рівня вмінь майбутнього фахівця базується на отриманих знаннях та здійснюється шляхом проведення циклу практичних та лабораторних занять за основними темами дисципліни.

**Компетентностями**, якими повинен володіти здобувач після вивчення дисципліни є:

*загальні:*

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- здатність до пошуку, оброблення, аналізу інформації та прийняття обґрунтованих рішень.

*фахові:*

- здатність проводити експертну діагностику фінансово-господарського стану та розвитку суб'єктів господарювання, оцінку їх конкурентоспроможності.
- здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох сферах з врахуванням ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.
- уміння планувати діяльність підприємства, використовувати набуті знання з методології контролінгу з використанням методів підвищення результативності виробничих систем підприємства.
- здатність проводити стратегічний аналіз, здійснювати стратегічний вибір та ідентифікувати резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

*програмні результати навчання:*

- володіти методикою діагностики, вміти оцінювати причини відхилень у системі управлінської інформації, а також розробляти рекомендації щодо ефективних заходів керування організацією на засадах контролінгу
- вміти використовувати набуті знання з методології контролінгу за різними його напрямками, а саме фінансовий контролінг, інвестиційний контролінг, оперативний контролінг, стратегічний контролінг, контролінг та аудит персоналу, контролінг ресурсного забезпечення підприємства, контролінг інноваційно - інвестиційного забезпечення розвитку підприємства тощо.

**3. Програма та структура навчальної дисципліни**

- повного терміну денної (заочної) форми навчання;
- скороченого терміну денної (заочної) форми навчання;

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. «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. 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.

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

### **Тема 5. ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО – ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

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 6. 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.

### **Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЙНО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сутність оперативного аналізу в системі контролінгу. ABC-аналіз. Гуртки якості. XYZ-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. 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.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “КОНТРОЛІНГ”

6

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	тижні	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
			л	п	с.р.		л	п	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Змістовий модуль 1. «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ»</b>									
Тема 1. Сутність, необхідність та види контролінгу	1	11	2	2	7				
Тема 2. Організація контролінгу на підприємстві	2	11	2	2	7				
Тема 3. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	3	15	4	4	7				
Тема 4. Система бюджетування на підприємстві	5	19	6	6	7				
<b>Разом за змістовим модулем I</b>		<b>56</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>				
<b>Змістовий модуль 2. «МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»</b>									
Тема 5. Експертна діагностика фінансово – господарського стану підприємства	7	16	4	4	8				
Тема 6. Контролінг інвестиційних проєктів	9	16	4	4	8				
Тема 7. Організаційно – методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	11	16	4	4	8				
Тема 8. Центри відповідальності як об'єкт контролінгу	13	16	4	4	8				
<b>Разом за змістовим модулем II</b>		<b>64</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>32</b>				
<b>РАЗОМ</b>		<b>120</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>60</b>				

#### 4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом.

#### 5. Теми практичних занять

<b>N теми</b>	<b>Назва тем</b>	<b>Кількість годин</b>
1	Сутність, необхідність та види контролінгу	<b>2</b>
2	Організація контролінгу на підприємстві	<b>2</b>
3	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	<b>4</b>
4	Система бюджетування на підприємстві	<b>6</b>
5	Експертна діагностика фінансово – господарського стану підприємства	<b>4</b>
6	Контролінг інвестиційних проектів	<b>4</b>
7	Організаційно – методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	<b>4</b>
8	Центри відповідальності як об'єкт контролінгу	<b>4</b>
	<b>РАЗОМ</b>	<b>30</b>

#### 6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом.



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

### Перелік питань з дисципліни «Контролінг»

1. В чому основне призначення обліку відповідальності?
2. В чому спільні та відмінні риси центрів відповідальності та центрів фінансової відповідальності?
3. В чому полягає важливість розробки сценаріїв у прийнятті управлінських рішень?
4. Визначте етапність планування на підприємстві.
5. Визначте основні завдання поточного економічного аналізу.
6. Визначте основні завдання стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств.
7. Визначте основні методи оцінки ефективності інвестиційного проекту.
8. Визначте основні переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього консалтингу.
9. Визначте поняття «інвестиції», «інвестиційна діяльність», «інвестиційний проект».
10. Визначте роль аналізу відхилень основних показників діяльності підприємства.
11. Визначте сутність процесу прийняття рішень у системі контролінгу.
12. Визначте сутність та особливості процесу планування в системі контролінгу.
13. Вказати, що є предметом контролінгу та які його об'єкти.
14. Дайте визначення центру відповідальності.
15. Дати визначення контролінгу, розкрити його мету і завдання функціонування.
16. Дати порівняльну характеристику методів оперативного і стратегічного контролінгу.
17. За якими групами критеріїв здійснюється оцінка інвестиційних проектів у контролінгу?
18. За якими критеріями здійснюється обмеження цілей проекту?
19. За якими факторами здійснюється аналіз зовнішнього середовища підприємств?
20. Здійсніть класифікацію методів планування у контролінгу.
21. Значення методів стратегічного аналізу в системі контролінгу.
22. Класифікація центрів відповідальності за функціями.
23. Класифікуйте показники в економічному аналізі за основними ознаками.
24. На яких принципах ґрунтується ефективна система обліку за центрами відповідальності?
25. Назвіть елементи внутрішнього середовища підприємства.
26. Назвіть критерії прийняття управлінських рішень за ступенем визначеності результатів.
27. Назвіть основні види консалтингових послуг.
28. Назвіть основні вимоги щодо формування системи контролінгу

інвестиційних проектів.

29. Охарактеризуйте класичний підхід до прийняття управлінських рішень.

30. Охарактеризуйте консалтинг як систему підтримки прийняття управлінських рішень у контролінгу.

31. Охарактеризуйте методи оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємства (аналіз фінансового стану підприємства, аналіз беззбитковості, аналіз матеріальних потоків, аналіз інформаційних потоків, реінжиніринг бізнес-процесів, управління ризиками).

32. Охарактеризуйте основні переваги та недоліки децентралізації управління.?

33. Охарактеризуйте основні цілі центрів відповідальності.

34. Охарактеризуйте планування як функцію менеджменту.

35. Охарактеризуйте роль і значення інвестиційної діяльності.

36. Охарактеризуйте сутність оперативного аналізу діяльності підприємства.

37. Поясніть принцип теорії обмежень у роботі центрів відповідальності.

38. Проведіть аналіз оточення інвестиційного проекту.

39. Розгляньте методи здійснення стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств (аналіз розриву між планом і фактом, SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз за Портером, управління за «слабкими сигналами», бенчмаркінг).

40. Розгляньте основні форми реалізації процесу прийняття рішень з позицій соціально-психологічного підходу.

41. Розкрийте сутність прийняття управлінських рішень за принципом обмеженої раціональності.

42. Розкрийте суть методів ABC-аналіз та XYZ-аналіз.

43. У чому полягає процес проведення перспективного економічного аналізу підприємства?

44. У чому полягає роль бюджетування як інструменту оперативного контролінгу?

45. У чому полягає сутність здійснення експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємств?

46. У чому полягає сутність контролінгу?

47. У чому полягають завдання та особливості контролінгу інвестиційних проектів?

48. Чи може, на Вашу думку, сучасний бізнес обійтися без контролінгу?

49. Чи можна поставити знак рівності між поняттями «управлінський облік», «контролінг», «внутрішньогосподарський облік»?

50. Чим визначається вибір способу поділу підприємства на центри відповідальності?

51. Чому зарубіжні фірми у переважній більшості на роль стратега запрошують контролерів?

52. Що таке Гуртки якості і чи потрібні вони на вітчизняних підприємствах?

53. Що являє собою процес формування стратегічних альтернатив?

54. Як класифікують управлінські рішення за різними групувальними ознаками?

55. Яке значення контролінгу для управління бізнесом?
56. Який алгоритм здійснення контролінгу інвестиційних проєктів?
57. Які види бюджетів Ви знаєте? Визначте підходи до їх формування.
58. Які види планування Ви знаєте?
59. Які вимоги повинні дотримуватися при формуванні системи показників оперативного аналізу в системі контролінгу?
60. Які методи експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємств Ви знаєте?
61. Які ознаки проєктів Ви знаєте?
62. Які основні етапи розвитку контролінгу?
63. Які підходи до прийняття управлінських рішень Вам відомі?
64. Які принципи виділення центрів відповідальності?
65. Які характерні риси і особливості сучасного бізнесу та їх вплив на управління?

**Тестові завдання для підсумкового контролю знань з дисципліни  
«Контролінг»**

<b>НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ</b>			
ОС «Бакалавр» спеціальність Професійна освіта	<b>Кафедра <u>Виробничого та інвестиційного менеджменту</u> 2021 -2022 навч. рік</b>	<b>ЗАЛКОВИЙ БІЛЕТ № 1 з дисципліни <u>«Контролінг»</u></b>	<b>Затверджую Зав. кафедри</b> <hr/> <small>(підпис)</small> <b>Шинкарук Л.В. <u>2021 р.</u></b>

**Теоретичне питання**

1. 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 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 вибіродного напряму дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення;
- в) витрати центру відповідальності;

- г) витрати, які можуть змінюватись у результаті рішення, що приймається;
- д) витрати періоду;
- е) 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 підприємству 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?

\_\_\_\_\_ (Суханова А.В.)

## 8. Методи навчання

Під час вивчення курсу для активізації навчального процесу застосовуються ділові ігри, проблемні завдання, підготовка реферативних доповідей та інші методи та засоби активізації пізнавальної діяльності студентів.

На лекціях увага студентів зосереджується увага на проблемних питаннях за структурованим матеріалом з наведенням конкретних прикладів практичного застосування отриманих знань та зарубіжного досвіду вирішення окремих проблем та заохоченням студентів до критичного сприймання нового матеріалу.

На практичних заняттях запроваджуються різні навчальні технології: обговорення проблем, дискусії; вирішення ситуаційних вправ; розв'язання проблемних питань; мозковий штурм; кейс-методи; аналіз конкретної ситуації; робота в малих групах; рольові та ділові ігри; письмовий контроль знань; індивідуальне та групове опитування; перехресна перевірка завдань з наступною аргументацією виставленої оцінки тощо.

Обов'язковими елементами активізації навчальної роботи студентів є чіткий контроль відвідування студентами занять, заохочення навчальної активності, справедлива диференціація оцінок.

## 9. Методи контролю

Навчальні досягнення студентів перевіряються з використанням поточного і підсумкового контролю.

Для контролю засвоєння навчального матеріалу у рамках аудиторної роботи проводиться усне опитування, перевіряється виконання домашнього завдання студентами, проводяться поточне тестування.

У кінці кожного модуля проводяться модульні контрольні роботи.

У кінці семестру студенти пишуть підсумкову контрольну роботу (іспит).

**Розподіл балів, які отримують студенти.** Оцінювання студента відбувається згідно з положенням «Про екзамени та заліки у НУБіП України» від 27.12.1019 р. табл. 1.

Оцінка національна	Оцінка ЄКТС	Визначення оцінки ЄКТС	Рейтинг студента, бали
Відмінно	F	ВІДМІННО - відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100
Добре	B	ДУЖЕ ДОБРЕ - вище середнього рівня з кількома помилками	82-89
	C	ДОБРЕ - в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	74-81
Задовільно	D	ЗАДОВІЛЬНО - непогано, але зі значною кількістю недоліків	64-73
	E	ДОСТАТНЬО – виконання задовольняє мінімальні критерії	60-63
Незадовільно	FX	НЕЗАДОВІЛЬНО – потрібно попрацювати перед тим, як отримати залік	35-59
	F	НЕЗАДОВІЛЬНО - необхідна серйозна подальша робота	01-34

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни R дис (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи R НР (до 70 балів):  $R \text{ дис} = R \text{ нр} + R \text{ ат}$ .

### 10. Методичне забезпечення

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

### 11. 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'янку, Л. М. Приходько ; Мін-во освіти і науки України ; КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
6. Маркіна І.А. «Контролінг для менеджерів. Навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. – Київ.: «Центр учбової літератури», 2013. - 304с.
7. Портна О. В. Контролінг : навч. посіб. / О. В Портна. – Львів : «Магнолія–2006», 2008. – 240 с.
8. Шепітко Г. Ф. Контролінг : навч. посіб. / Г. Ф. Шепітко. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.
9. 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. Тянь, В. А. Ткаченко и др. ; под ред. Р. Б. Тяня, В. А. Ткаченко. – Д. : Вид-во «Монолит», 2012. – 242 с.
2. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2010. – 860 с.
3. Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. – К. : Знання, 2012. – 503 с.
4. 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.

5. 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.
6. Економічна енциклопедія : в 3 т. / [Ред. кол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – Т. 1. – 864 с.
7. 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.
8. Єрмошенко М. М. Аналіз і оцінка інвестиційних проектів : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко, І. О. Плужников. – Національна академія управління. – К., 2004. – 155 с.
9. 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.
10. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов – . Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.
11. Князевич А. О. Механізми управління інноваційним розвитком : моногр. / А. О. Князевич, О. В. Крайчук. – Рівне : РДГУ, 2011. – 133 с.
12. Ковальчук Т. Т. Макроекономічні ризики : класифікаційні ознаки, способи виміру, шляхи мінімізації / Т. Т. Ковальчук, Н. П. Ковальчук. – К. : Знання, 2012. – 301 с.
13. 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.
14. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 502 с.
15. 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.
16. Методичні вказівки для підготовки до практичних занять, виконання самостійної роботи та підготовки до екзамену з дисципліни «Антикризовий менеджмент» / К.А. Алексеєва, А.В. Суханова – К.: Вид. центр НУБіП, 2021. – 170С.
17. Никифорок Б. В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень. — Л.: Укр. акад. друкарства, 2007. — 229 с.
18. 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.
19. Плисюк Т. Г. Методи оцінки інноваційних ризиків підприємств / Т. Г. Плисюк // Економіка. Фінанси. Право. – № 8/1. – 2014. – С. 39–42.
20. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
21. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М.



Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

22. 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.

23. Суханова А.В., Довган Ю.Я. Вплив чинників на конкурентоспроможність підприємства. Журнал Київського університету ринкових відносин: «Економіка, бізнес-адміністрування, право» Випуск №5(5). 2018. С. 130-138 URL: <https://joannasikora.files.wordpress.com/2018/06/e28496-5.pdf>

24. Суханова А.В. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень. Електронний журнал «Інфраструктура ринку». 2019. № 32. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/35.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/35.pdf)

25. Суханова А.В. Основні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науковий електронний журнал ЛОГОС. ONLINE. 2019. №4 (Грудень) EOI <http://eoi.citefactor.org/10.11232/2663-4139.04.20>

26. Суханова А.В., Суханова Д.Ю. Світова практика управління грошовими потоками підприємств *Приазовський економічний вісник*. – 2020.-№2(19) - URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2\\_19\\_ukr/39.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/39.pdf)

27. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>

28. Суханова А.В. Удосконалення системи управління витратами на основі контролінгу. Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora: збірник тез доповідей I міжнародної науково-практичної конференції (Панама, 11 червня 2021 р.) 2021. с.44-47

29. Фіщенко О. М. Особливості оцінювання інноваційних ризиків / О. М. Фіщенко, А. В. Халаїмова // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 4. – Т. II. – С. 52–57.

### **Періодичні вітчизняні видання:**

«Економіка України», «Економіст», «Вісник економічної науки України», «Економіка та держава», «Актуальні проблеми економіки», «Регіональна економіка», «Маркетинг і реклама», «Маркетинг в Україні», «Економіка і прогнозування», «Економіка промисловості», «Статистика України», «Ділова Україна», «Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» та ін.

### **Електронні ресурси**

1. Аудитор України URL: <http://www.auditorukr.com.ua/journal/>
2. Аудиторська Палата України URL: <http://www.apu.com.ua>
3. Бібліотека Верховної Ради України URL: <http://www.rada.gov.ua>
4. Бізнес Інформ URL: <https://www.business-inform.net/main/>
5. Вісник. Офіційно про податки URL: <http://www.visnuk.com.ua/>
6. Все про бухгалтерський облік. Всеукраїнська професійна газета URL:

<http://www.vobu.com.ua/>

7. Дебет-Кредит: Український бухгалтерський портал URL: <http://www.dtk.com.ua>

8. Державне управління: удосконалення та розвиток м URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>

9. Економіка та держава URL: <http://www.economy.in.ua/>

10. Економіка. Фінанси. Право URL: <http://www.efp.in.ua/uk/releases>

11. Електронний журнал членів АПУ URL: <https://www.apu.com.ua/>

12. Ефективна економіка URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

13. Інвестиції: практика та досвід URL: <http://www.investplan.com.ua/>

14. Науково-технічна бібліотека ім. Г.І.Денисенка НТУ «КПІ» URL: <http://www.libreri.ntu-kpi.kiev.ua>

15. Національна бібліотека України імені В.І Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

16. Національна парламентська бібліотека України URL: <http://www.nplu.kiev.ua>

17. Одеська державна наукова бібліотека ім. М.Горького URL: <http://www.ognb.odessa.ua>

18. Офіційне видання державної фіскальної служби України. URL: [www.visnuk.com.ua/uk/analyti](http://www.visnuk.com.ua/uk/analyti).

19. Офіційне інтернет-представництво Національного Банку України. Річний звіт. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=58023](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58023).

20. Офіційний Веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

21. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://195.78.68.18/minfin/control/uk/index>.

22. Податки та бухгалтерський облік. Інформаційноаналітична газета URL: <http://www.nibu.factor.ua/>

23. Податковий Кодекс України: Закон України № 2755-VI. URL URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>.

24. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

25. Фінанси України URL: <http://finukr.org.ua/>

26. Фінансовий контроль URL: <https://fincontrol.com.ua/journal.php>

27. Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Короленка URL: <http://korolenko.kharkov.com>