

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан факультету

_____ А.Д. Остапчук

« _____ » _____ 2021 р.

РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри виробничого та

інвестиційного менеджменту

протокол № 12 від «12» травня 2021 р.

Завідувач кафедри

_____ Л.В. Шинкарук

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

КОНТРОЛІНГ

(назва навчальної дисципліни)

Галузь знань	_____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	_____ 073 «Менеджмент»
Факультет	_____ аграрного менеджменту
Розробник:	_____ доцент кафедри, к.е.н, Суханова А.В.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ»

Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень		
Освітній ступінь	Бакалавр	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	<i>Обов'язкова</i>	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	–	
Форма контролю	<i>іспит</i>	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	3	–
Семестр	2	–
Лекційні заняття	30 год.	–
Практичні, семінарські заняття	30 год.	–
Лабораторні заняття	–	–
Самостійна робота	60 год.	–
Індивідуальні завдання	–	–
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4	–

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Дисципліна “Контролінг” входить до комплексу дисциплін, які формують професійну підготовку майбутнього менеджера. Майбутній управлінець має володіти глибокими теоретичними знаннями та практичними навиками з використанням нових концепцій та інструментів менеджменту, яким і є контролінг.

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

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.

Основні задачі 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.

Міждисциплінарні зв'язки. Вивчення дисципліни «Контролінг» базується на знаннях раніше вивчених дисциплін: «Планування діяльності підприємства», «Бухгалтерський облік», «Маркетингова діяльність підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства», «Теорія економічного аналізу», «Логістика».

3. Програма навчальної дисципліни

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. 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 безбитковості. 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.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “КОНТРОЛІНГ”

№ теми	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин										
		денна форма					Заочна форма					
		усього	у тому числі				усього	у тому числі				
			л	п	лаб	інд		с.р.	л	п	лаб	інд
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1.												
«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ»												
1	Сутність, необхідність та види контролінгу	10	2	2			7	1	1			
2	Організація контролінгу на підприємстві	12	2	2			7	1	1			
3	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	12	4	4			7	1	1			
4	Система бюджетування на підприємстві	12	6	6			7	2	1	1		
	Разом за змістовним модулем 1	46	14	14			30	6	4	2		
Змістовий модуль 2.												
«МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»												
5	Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства	12	4	4			8	3	1	2		
6	Контролінг інвестиційних проектів	10	4	4			8	2	1	1		
7	Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	12	4	4			8	3	1	2		
8	Центри відповідальності як об'єкт контролінгу	10	4	4			8	3	1	2		
	Разом за змістовним модулем 2	44	16	16			30	10	4	6		
	РАЗОМ	120	30	30			60	16	8	8		

4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом.

5. Теми практичних занять

№ теми	Назва тем	Кількість годин
1	Сутність, необхідність та види контролінгу	2
2	Організація контролінгу на підприємстві	2
3	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	4
4	Система бюджетування на підприємстві	6
5	Експертна діагностика фінансово – господарського стану підприємства	4
6	Контролінг інвестиційних проектів	4
7	Організаційно – методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	4
8	Центри відповідальності як об'єкт контролінгу	4
	РАЗОМ	30

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом.

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

Контрольні питання для визначення рівня засвоєння знань студентами

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 безбитковості, 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 Авс-аналіз та Хуз-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 проектів?
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 проектів 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?

6. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Приклад білету для складання заліку

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ			
ОС Бакалавр напрям підготовки/ спеціальність <u>Менеджмент</u>	Кафедра <u>Виробничого та інвестиційного менеджменту</u> 2020 -2021 навч. рік	ЗАЛІКОВИЙ БІЛЕТ № 1 з дисципліни <u>Контролінг</u>	Затверджую Зав. кафедри <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <small>(підпис)</small> Шинкарук Л.В. <u>2020 р.</u>

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 вибіродного 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?

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. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний контроль				Рейтинг з навчальної роботи R_{HP}	Рейтинг з додаткової роботи $R_{ДР}$	Рейтинг штрафний $R_{ШТР}$	Підсумкова атестація (екзамен чи залік)	Загальна кількість балів
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Змістовий модуль 3	Змістовий модуль 4					
0-100	0-100			0-70	0-20	0-5	0-30	0-100

Примітки.

1. Відповідно до «Положення про кредитно-модульну систему навчання в НУБіП України», затвердженого ректором університету 03.04.2009 р., рейтинг студента з навчальної роботи R_{HP} стосовно вивчення певної дисципліни визначається за формулою:

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} \cdot K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ} \cdot K^{(n)}_{ЗМ})}{K_{ДИС}} + R_{ДР} - R_{ШТР},$$

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

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

Рейтинг з додаткової роботи $R_{\text{ДР}}$ додається до $R_{\text{НР}}$ 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 $R_{\text{ШТР}}$ не перевищує 5 балів і віднімається від $R_{\text{НР}}$. 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	60	2.0	60	100
9-15	2	60	2.0	60	100
Всього	2	120	4	42	70

Рейтинг з додаткової роботи $R_{\text{ДР}}$ становить 20 балів.

Рейтинг штрафний $R_{\text{ШТР}}$ становить 5 балів.

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + 0,3R_{\text{ат}}$$

$$R_{\text{НР}} = (0,7 (R_{\text{1ЗМ}} \times 1,5 + R_{\text{2ЗМ}} \times 1,5)) : 2 + R_{\text{ДР}} - R_{\text{ШТР}}$$

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
74-89	добре	
60-73	задовільно	
0-59	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання

Оцінка «Відмінно» виставляється студенту (слухачу), який систематично працював протягом семестру, показав під час екзамену різнобічні і глибокі знання програмного матеріалу, вміє 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.

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'янка, Л. М. Приходько ; Мін-во освіти і науки України ; КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.

6. Манн Р. Контроллінг для починаючих. Система управління прибутком / 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. Контроллінг : 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. : Вид- во 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. Тянь, В. А. Ткаченко и др. ; под. ред. Р. Б. Тяня, 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. Алямкін. – 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 проектів : 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 – . : 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-аналіз: об'єкт, фактори, стратегії. Проблема пошуку зв'язів між факторами / О. С. Майсак // Прикарпатський журнал : управління і високі технології. – 2013. – № 1(21). – С. 151–157.

32. Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [перев. с англ.]. – М. : Економіка, 2000. – 876 с.

33. Мостенська Т. Л. Менеджмент : підруч. / В. О. Новак, М. Г. Луцький, М. А. Міненко – К. : Сузір'я, 2007. – 690 с.

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. Конкуренція / М. Портер [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом «Вільямс», 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.

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. <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>