

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА
МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНТРОЛІНГ»**

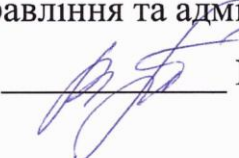
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	28 Публічне управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	281 Публічне управління та адміністрування
РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ	Перший (бакалаврський)
ФАКУЛЬТЕТ	Економічний

«Контролінг». Робоча програма з навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти економічного факультету за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, перший (бакалаврський) рівень вищої освіти / Укладач Т. В. Сокольська. Біла Церква: БНАУ, 2021. 25 с.

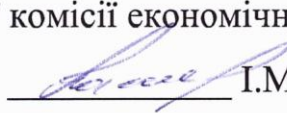
Розробник: Т. В. Сокольська, доктор екон. наук, професор.

Робочу програму затверджено на засіданні кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки
(Протокол №1 від 27.08.2021 р.)

Завідувач кафедри публічного управління, адміністрування
та міжнародної економіки
д-р екон. наук, професор  Т.В. Сокольська

Гарант ОП «Публічне управління та адміністрування»
канд. екон. наук, доцент  В. І. Панасюк

Схвалено науково-методичною комісією економічного факультету
(Протокол № 1 від 30.08.2021 р.)

Голова науково-методичної комісії економічного факультету
д-р екон. наук, професор  І.М. Паска

ЗМІСТ

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	5
3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ	5
4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ»	7
5. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ	8
6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	9
6.1. Лекції	9
6.2. Практичні заняття	13
6.3. Самостійна робота	13
6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних та групових завдань	17
7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ	18
8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ	19
9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	19
10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	19
11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ	23
12 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	23

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Згідно з навчальним планом на 2021–2022 навчальний рік, на вивчення дисципліни «Контролінг» для денної форми навчання виділено 120 академічних годин (4 кредити ECTS), у т.ч. аудиторних – 56 години (лекції – 28, практичні заняття – 28), самостійна робота студентів – 64 годин.

Опис навчальної дисципліни за показниками та формами навчання наведено в таблиці:

Найменування показників	Шифр та найменування галузі знань, спеціальності, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 4	Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»	Обов’язкова	
		<i>Рік підготовки:</i>	
Змістових модулів – 2	Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»	4-й	4-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання – завдання відповідно до рекомендованого списку		<i>Семестр</i>	
Загальна кількість академічних годин – 120		8-й	4-й
		<i>Лекції</i>	
		28 год	6 год
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 4,5	Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	<i>Практичні</i>	
		28 год	6 год
		<i>Самостійна робота</i>	
		64 год	108 год.
		Підсумковий контроль: іспит	

Метою вивчення дисципліни «Контролінг» є оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками з концептуальних засад управління сучасними установами на основі принципів контролінгу, координації і спрямування діяльності різних служб та підрозділів установи на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Обов'язкова навчальна дисципліна «Контролінг» базується на знаннях таких дисциплін, як «Менеджмент», «Методи обробки інформації та прогнозування», «Планування і прогнозування у публічному секторі» вивчених на 2-му та 3-му курсах.

3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Результати навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» відповідно до освітньої програми	Результати навчання з дисципліни «Контролінг»
РН 08. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень	8.1. Розуміння процесів використання інструментів оперативного та стратегічного контролінгу при виробленні, прийнятті й реалізації управлінських рішень. 8.2. Розуміння особистої відповідальності контролера за якість прийнятих рішень та успішність їх реалізації.
РН 11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції	11.1. Уміння збирати, вивчати, аналізувати й узагальнювати інформацію, що характеризує стан організації/установи та використовувати інструменти контролінгу для реалізації управлінських рішень. 11.2. Уміння розробляти рекомендації з підвищення ефективності організації/установи на основі використання матеріально-технічних, соціально-економічних і організаційних факторів.
РН 15. Застосовувати методи	15.1. Уміння застосовувати методи

контролю якості у сфері професійної діяльності	оцінювання та контролю TQM в органах публічної влади. 15.2. Уміння застосовувати безперервний замкнутий цикл Е. Демінга PDCA «плануй – виконуй – перевіряй – дій» для підвищення ефективності управлінських рішень в професійної діяльності.
РН 16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності	16.1 Використовувати дані управлінського обліку для прийняття управлінських рішень в публічному управління та адмініструванні. 16.2 Уміння використовувати дані статистичної звітності, обліку для експертної діагностики фінансово-господарського стану організації/установи.

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОНТРОЛІНГ»

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 *ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ*

Тема 1.1. Теоретичні аспекти контролінгу як системи управління

Тема 1. 2. Характеристика об'єктів контролінгу

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 *МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ЗАСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ*

Тема 2.1. Особливості управління витратами в системі контролінгу

Тема 2.2. Методи і способи обліку витрат калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг)

Тема 2.3. Управлінський облік як вихідний елемент в системі контролінгу

Тема 2.4. Планування та бюджетування в системі контролінгу

Тема 2.5. Методичний інструмент оперативного контролінгу

Тема 2.6. Експертна діагностика фінансово-господарського стану установи

Тема 2.7. Контролінг інвестиційних проєктів

Тема 2.8. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу публічних установах

Тема 2.9. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

Тема 2.10. Контролінг якості

5. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	всього	у тому числі				всього	у тому числі			
		л	п	інд	СРС		л	п	інд	СРС
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи контролінгу										
Тема 1.1	6	2	2	-	2	7	1	-	-	6
Тема 1.2	6	2	2	-	2	7	1	-	-	6
Разом за ЗМ 1	12	4	4	-	4	14	2	-	-	12
Змістовий модуль 2. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу										
Тема 2.1	10	2	2	-	6	9	1	-	-	8
Тема 2.2	10	2	2	-	6	9	1	-	-	8
Тема 2.3	10	2	2	-	6	11	1	-	-	10
Тема 2.4	14	4	4	2	4	14	1	1	2	10
Тема 2.5	14	4	4	2	4	13	-	1	2	10
Тема 2.6	10	2	2	-	6	11	-	1	-	10
Тема 2.7	10	2	2	-	6	9	-	1	-	8
Тема 2.8	10	2	2	-	6	11	-	1	-	10
Тема 2.9	10	2	2	-	6	11	-	1	-	10
Тема 2.10	10	2	2	-	6	8	-	-	-	8
Разом за ЗМ 2	108	24	24	4	56	106	4	6	4	92
Всього годин	120	28	28	4	60	120	6	6	4	104

Примітка: л – лекції, п – практичні заняття, інд – індивідуальні завдання, СРС – самостійна робота студентів.

6. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

6.1. Лекції

Тема і зміст лекції	К-ть годин
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи контролінгу</i>	
1.1. Теоретичні аспекти контролінгу як системи управління Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи установи. Чинники виникнення контролінгу. Основна мета та функції контролінгу. Основні концепції контролінгу. Місце контролінгу в системі управління. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу, структурно-логічна схема контролінгу.	2
1.2. Характеристика об'єктів контролінгу Об'єкти контролінгу: витрати, центри відповідальності, види господарської діяльності. Витрати як основний об'єкт управління в системі контролінгу. Узагальнена класифікація витрат. Поглиблена класифікація операційних витрат. Класифікація витрат за напрямками: оцінка запасів та визначення фінансового результату – вичерпні невичерпні, прямі та непрямі, витрати на продукцію та витрати періоду, основні і накладні; прийняття рішень – релевантні та не релевантні, постійні та змінні, маржинальні та середні, дійсні і можливі; контроль виконання – контрольовані, неконтрольовані. Поведінка витрат. Поняття центру відповідальності. Класифікація центрів відповідальності. Характеристика центрів витрат, їх групування. Центри витрат, особливості формування витрат. Центри прибутку, особливості їх створення. Центри інвестицій, сутність, умови створення. Функціональні центри відповідальності: обслуговуючі, матеріальні, виробничі, управлінські, збутові.	2
Разом за змістовий модуль 1	4
<i>Змістовий модуль 2. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу</i>	
2.1 Особливості управління витратами в системі контролінгу Особливості управління витратами, мета та завдання. Елементи системи управління витратами. Комплексна програма зниження витрат. Costing-killing як елемент системи управління витратами. Внутрішній cost-killing заходи щодо впровадження. Зовнішній cost-killing практичні прийоми.	2

2.2 Методи і способи обліку витрат калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) Собівартість продукції. Види собівартості: технологічна, виробнича, маржинальна, повна, індивідуальна, середньогалузева. Калькуляція та види калькуляційних систем. Облік і розподіл непрямих витрат. Метод прямого розподілу. Метод послідовного розподілу. Метод врахування взаємних послуг. Калькулювання за замовленнями. Калькулювання за процесами. Системи калькулювання повних і змінних витрат.	2
2.3 Управлінський облік як вихідний елемент в системі контролінгу Сутність управлінського обліку як основи контролінгу. Завдання та методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу. Функції управлінського обліку. Управлінська звітність. Розподіл користувачів управлінської звітності за термінами. Використання в управлінні показників фінансової звітності. Алгоритм будови звіту про фінансові результати.	2
2.4 Планування та бюджетування в системі контролінгу Планування, його цілі, види, ієрархія планів. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. Поняття про бюджет. Цілі складання бюджетів. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок. Поточні бюджети. Бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет потреби в матеріалах, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних витрат. Бюджет загальногосподарських витрат і прибутків. Бюджет грошових коштів, його цілі, методика розробки. Гнучкі та фіксовані бюджети. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності. Партиципація та громадський бюджет. Ключові аспекти та дорожня карта впровадження громадського бюджету.	4
2.5 Методичний інструмент оперативного контролінгу Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролінгу. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності установи від встановлених відхилень. Методи оперативного контролінгу. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та	4

нижчої точки, інженерний, графічний методи, метод найменших квадратів Методи аналізу відхилень фактичних результаті від планових. Класифікація відхилень. Модель «витрати - обсяг - прибуток». Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості. Поняття та методика проведення ABC - аналізу матеріальних потоків. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягу замовлень. Аналіз вузьких місць на підприємстві. Функціонально-вартісний аналіз.	
2.6 Експертна діагностика фінансово-господарського стану організації Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану організації. Характеристика джерел інформації для експертної діагностики. Методи стратегічної діагностики. Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики. Сутність і методи стратегій діагностики підприємств. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства: аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загрози. Діагностика за слабкими сигналами. Методи оперативної діагностики. Аналіз інформаційних потоків. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.	2
2.7 Контролінг інвестиційних проєктів Поняття про контролінг інвестиційних проєктів. Місце контролінгу інвестиційних проєктів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності установи. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проєктів. Функції контролінгу інвестиційних проєктів: моніторинг, аналіз, контроль та координація. Принципи контролінгу інвестиційних проєктів. Види контролінгу інвестиційних проєктів. Критерії оцінки інвестиційних проєктів в контролінгу. Традиційні критерії: окупність, рентабельність. Критерії з дисконтуванням грошових потоків: чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, анuitет, індекс прибутковості та приведена окупність. Критерії оцінки інвестиційних проєктів в умовах невизначеності: метод кращого стану, метод прийняття рішень без числових значень ймовірностей використання, метод ставки дисконтування з поправкою на ризик та метод достовірних еквівалентів. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проєктів. Організаційна стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів. Глобальна та локальні організаційно-інформаційні моделі контролінгу інвестиційних проєктів. Дослідна стадія процесу	2

контролінгу інвестиційних проєктів: контролінг передінвестиційної фази проєкту, інвестиційної фази проєкту та постінвестиційної. Узагальнююча стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів.	
2.8 Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу публічних установах Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі установи. Вимоги до створення служби контролінгу. Впровадження контролінгу в органах публічного управління. Передумови впровадження контролінгу. Передумови для функціонування систематичного адміністративного контролінгу. Основні вимоги та функції контролера. Інтеграція служби контролінгу до організаційної структури установи. Переваги та недоліки створення служби контролінгу. Алгоритм визначення продуктивності державного управління та адміністрування. Визначення продуктів в сфері державного управління. Методи збору та обробки даних службою контролінгу. Формування аналітичного і регулятивного блоку в системі контролінгу.	2
2.9 Контролінг у системі прийняття управлінських рішень Формування єдиного інформаційного простору. Критичні фактори комплексного рішення управлінських задач. Тенденції розвитку інформаційних технологій. Джерела інформації. Потoki інформації. Класифікація джерел інформації. Принципи електронного документообігу. Основні функції системи підтримки прийняття рішень. Доставка, управління і збереження інформації. Аналіз і представлення інформації. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного управління, принципу соціального підходу. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.	2
2.10 Контролінг якості Теорія ощадливого менеджменту в контексті трансформації державного управління. Теорія якості Е.Демінга. Принципи управління Е.Демінга. Методи статистичного управління якістю S-діаграма. Криві якості продукції. Методи оцінювання та контролю TQM в органах публічної влади.	2
Разом за змістовий модуль 2	24

Всього	28
---------------	-----------

6.2. Практичні заняття

№ з/п	Назва теми	К-ть годин
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи контролінгу</i>		
1	Контролінг як система управління прибутком	2
2	Цільова картина публічної установи та характеристика об'єктів контролінгу	2
Разом за змістовий модуль 1		4
<i>Змістовий модуль 2. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу</i>		
3	Особливості управління витратами в системі контролінгу	2
4	Методи і способи обліку витрат калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг)	2
5	Організація управлінського обліку в системі контролінгу	2
6	Планування та бюджетування в системі контролінгу	4
7	Інструментарій оперативного контролінгу	4
8	Стратегічний інструментарій контролінгу	2
9	Контролінг інвестиційних проєктів	2
10	Організація та діяльність служби контролінгу в системі публічного управління та адміністрування	2
11	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	2
12	Контролінг якості	2
Разом за змістовий модуль 2		24
Всього		28

6.3. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	К-ть годин
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи контролінгу</i>		
1	Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи установи. Чинники виникнення контролінгу. Основна мета та функції контролінгу. Основні концепції контролінгу. Місце контролінгу в системі управління. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу, структурно-логічна схема контролінгу.	2
2	Об'єкти контролінгу: витрати, центри відповідальності, види господарської діяльності організації.	2

	Витрати як основний об'єкт управління в системі контролінгу. Узагальнена класифікація витрат. Поглиблена класифікація операційних витрат. Класифікація витрат за напрямками: оцінка запасів та визначення фінансового результату – вичерпні, невичерпні, прямі та непрямі витрати на продукцію та витрати періоду, основні і накладні; прийняття рішень – релевантні та нерелевантні, постійні та змінні, маржинальні та середні, дійсні і можливі; контроль виконання – контрольовані, неконтрольовані. Поведінка витрат. Поняття центру відповідальності. Класифікація центрів відповідальності. Характеристика центрів витрат, їх групування. Центри витрат, особливості формування витрат. Центри прибутку, особливості їх створення. Центри інвестицій, сутність, умови створення. Функціональні центри відповідальності: обслуговуючі, матеріальні, виробничі, управлінські, збутові.	
Разом за змістовий модуль 1		4
<i>Змістовий модуль 2. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу</i>		
3	Особливості управління витратами, мета та завдання. Елементи системи управління витратами. Комплексна програма зниження витрат. Costing-killing як елемент системи управління витратами. Внутрішній cost-killing заходи щодо впровадження. Зовнішній cost-killing практичні прийоми.	6
4	Собівартість продукції. Види собівартості: технологічна, виробнича, маржинальна, повна, індивідуальна, середньогалузева. Калькуляція та види калькуляційних систем. Облік і розподіл непрямих витрат. Метод прямого розподілу. Метод послідовного розподілу. Метод врахування взаємних послуг. Калькулювання за замовленнями. Калькулювання за процесами. Системи калькулювання повних і змінних витрат	6
5	Сутність управлінського обліку як основи контролінгу. Завдання та методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу. Функції управлінського обліку. Управлінська звітність. Розподіл користувачів управлінської звітності за термінами. Використання в управлінні показників фінансової звітності. Алгоритм будови звіту про фінансові результати.	6

6	Планування, його цілі, види, ієрархія планів. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. Поняття про бюджет. Цілі складання бюджетів. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок. Поточні бюджети. Бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет потреби в матеріалах, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних витрат. Бюджет загальногосподарських витрат і прибутків. Бюджет грошових коштів, його цілі, методика розробки. Гнучкі та фіксовані бюджети. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності. Партиципація та громадський бюджет. Вплив громадського бюджету на різні сфери. Суспільного життя ключові аспекти та дорожня карта впровадження громадського бюджету. Порівняння різних практик громадської участі (на досвіді українських і польських громад).	4
7	Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролінгу. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу. Аналіз відхилень - основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності організацій і установ від встановлених відхилень. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень.	4
8	Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану організації Характеристика джерел інформації для експертної діагностики. Методи стратегічної діагностики. Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики. Методи діагностики стратегічних позицій організацій і установ: аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загрози. Діагностика за слабкими сигналами. Методи оперативної діагностики. Аналіз інформаційних потоків. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.	6
9	Поняття про контролінг інвестиційних проектів. Місце контролінгу інвестиційних проектів у загальній системі	6

	контролінгу фінансово-господарської діяльності організації. Критерії оцінки інвестиційних проєктів в контролінгу. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проєктів. Організаційна стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів. Глобальна та локальні організаційно-інформаційні моделі контролінгу інвестиційних проєктів. Дослідна стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів: контролінг передінвестиційної фази проєкту, інвестиційної фази проєкту та постінвестиційної. Узагальнююча стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів.	
10	Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі організації. Вимоги до створення служби контролінгу. Впровадження контролінгу в органах публічного управління. Передумови впровадження контролінгу. Передумови для функціонування систематичного адміністративного контролінгу. Основні вимоги та функції контролера. Інтеграція служби контролінгу до організаційної структури установи. Переваги та недоліки створення служби контролінгу. Алгоритм визначення продуктивності державного управління Визначення продуктів в сфері державного управління. Методи збору та обробки даних службою контролінгу. Формування аналітичного і регулятивного блоку в системі контролінгу.	6
11	Інформаційний компонент менеджменту і контролінгу. Формування єдиного інформаційного простору. Критичні фактори комплексного рішення управлінських задач. Тенденції розвитку інформаційних технологій. Джерела інформації. Потoki інформації. Класифікація джерел інформації. Принципи електронного документообігу. Основні функції системи підтримки прийняття рішень. Доставка, управління і збереження інформації. Аналіз і представлення інформації. Аналіз інформації. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного управління, принципу соціального підходу. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.	6

	Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою. Критерії прийняття рішень «виробляти чи купувати». Критерії прийняття рішень при ціноутворенні. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками	
12	Теорія ощадливого менеджменту в контексті трансформації державного управління. Якість продукції (Quality of products). Якість процесів (Quality of the process). Якість організаційної системи (Quality of the organization system). Якість ланцюга ділових процесів (Quality of business chains). Основні принципи управління якістю в органах місцевого самоврядування.	6
Разом за змістовий модуль 2		56
Разом за ІНЗ		4
Всього годин		64

Примітка: У розрахунку годин на виконання самостійної роботи передбачено час на виконання індивідуальних завдань.

6.4. Орієнтовна тематика індивідуальних та групових завдань

Індивідуальне навчально-дослідне завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання виконується кожним студентом за конкретно отриманим завданням. Зміст завдання передбачає застосування в процесі його написання отриманих теоретичних і прикладних знань з навчальної дисципліни «Контролінг». Порядок виконання, оформлення пояснюється на практичному занятті.

Структура ІНДЗ:

- Вступ (пояснюється тема, постановка проблемного питання, актуальність проблеми, мета роботи);
- Виклад основного матеріалу;
- Висновки та пропозиції з проведеного дослідження
- Список використаної літератури.

Теми для ІНДЗ

1. Оберіть конкретну установу. Використовуючи інструменти оперативного та стратегічного контролінгу, проаналізуйте результати її роботи. Зробіть висновки та надайте пропозиції керівнику щодо покращення результатів діяльності.

2. Проведіть порівняння різних практик громадської участі (на досвіді українських і польських громад).

7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Під час викладання навчальної дисципліни «Контролінг» використовуються як традиційні (лекції та практичні заняття) так і інноваційні методи та технології навчання (проблемні лекції, лекції-візуалізація дискусії, мозковий штурм, презентації).

Під час лекційного курсу застосовуються слайдові презентації у програмі Microsoft Office Power Point, роздатковий матеріал, дискусійне обговорення проблемних питань. Лекції проводяться за принципом зворотного зв'язку, поєднуючи пояснення з активним залученням слухачів та дискусійним обговоренням проблемних питань.

На практичних заняттях використовуються наступні методи: заслуховуються доповіді-презентації, виконання індивідуальних та групових ситуаційних завдань, проводяться дискусії, ділові та рольові ігри. Активно використовуються методи інтерактивного навчання, зокрема, асоціативний куш, мікрофон, крісло автора та ін.

8. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Поточний контроль з предмету «Контролінг» включає тематичне оцінювання та модульний контроль.

Тематичне оцінювання аудиторної та самостійної роботи студентів здійснюється на основі отриманих ними поточних оцінок за усні та письмові відповіді з предмету, самостійні, практичні та контрольні роботи.

Поточний контроль за виконанням ІНДЗ здійснюється відповідно до графіку виконання завдання.

Модульний контроль проводиться у формі тестування та написання модульної роботи.

Кількість отриманих балів з кожного виду навчальних робіт за різними формами поточного контролю виставляється студентам у журнал академічної групи та електронний журнал після кожного контрольного заходу.

Підсумковий контроль навчальної діяльності студентів здійснюється у формі іспиту, включаючи результати поточного контролю (тематичного оцінювання, виконання ІНДЗ та модульного контролю) і передбачає обов'язкову присутність студентів. Результати іспиту оприлюднюються в

журналі академічної групи та екзаменаційній відомості та заліковій книзі студента.

9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Оцінка за лекційне заняття виставляється за активність студента в дискусії.

Оцінку на практичному занятті студент отримує за виконані розрахункові роботи, зроблені доповіді, презентації, есе, активність під час дискусій.

Під час модульного та підсумкового контролю засобами оцінювання результатів навчання з дисципліни є письмові контрольні роботи та стандартизовані комп'ютерні тести.

10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Поточний контроль успішності здобувачів вищої освіти здійснюється за чотирирівневою шкалою – «2», «3», «4», «5».

**Критерії оцінювання результатів навчання
за чотирирівневою шкалою**

Бали	Критерії оцінювання
«Відмінно»	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано завдання. Водночас здобувач вищої освіти має продемонструвати вміння аналізувати і оцінювати явища, факти і процеси, застосовувати наукові методи для аналізу конкретних ситуацій, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів, докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.
«Добре»	Отримують за роботу, в якій повністю і правильно виконано 75 % завдань. Водночас здобувач вищої освіти виявляє навички аналізувати і оцінювати явища, факти і події, робити самостійні висновки, на основі яких прогнозувати можливий розвиток подій і процесів та докладно обґрунтувати свої твердження та висновки.
«Задовільно»	Отримують за роботу, в якій правильно виконано 60 % завдань. При цьому здобувач вищої освіти не виявив вміння аналізувати і оцінювати явища, факти та недостатньо обґрунтував твердження та висновки, недостатньо певно орієнтується у навчальному матеріалі.
«Незадовільно»	Отримують за роботу, в якій виконано менш як 60 % завдань. При цьому здобувач вищої освіти демонструє невміння аналізувати явища, факти, події, робити самостійні висновки та їх обґрунтувати, що свідчить про те, що студент не оволодів програмним матеріалом.

Підсумкова оцінка з дисципліни виставляється за 100-бальною шкалою. Вона обчислюється як середнє арифметичне значення (САЗ) всіх отриманих студентом оцінок з наступним переведенням їх у бали за такою формулою:

$$\text{БПК} = \frac{\text{САЗ} \times \text{maxПК}}{5},$$

де *БПК* – бали з поточного контролю; *САЗ* – середнє арифметичне значення усіх отриманих студентом оцінок (з точністю до 0,01); *тах ПК* – максимально можлива кількість балів з поточного контролю.

Відсутність студента на занятті у формулі приймається як «0».

При умові повного виконання навчального навантаження та отримання студентом 35 балів, студент допускається до іспиту.

Таблиця 2

Розподіл балів, які присвоюються студентам з навчальної дисципліни «Контролінг»

Вид навчальної роботи	Рейтинг навчальної роботи та підсумкового контролю		
	макс. кількість балів	в т. ч.	
		1 модуль (атестація)	2 модуль (атестація)
Лекції (контроль відвідування, активність)	10	2	8
Практичні заняття (поточний контроль)	20	3	17
Самостійна робота (поточний контроль виконання)	10	2	8
Індивідуальні науково-дослідні завдання (ІНДЗ)	10	-	-
Модульний контроль	20	10	10
Іспит	30	-	-
Разом балів по дисципліні «Контролінг»	100	-	-

Відповідно до отриманих балів студентам присвоюються кредити ECTS (табл. 3). Кредити записують у журнал оцінювання знань і умінь студента.

Таблиця 3

Шкала перерахунку оцінок результатів контролю знань студентів

Сума балів на всі форми навчальної діяльності	Оцінка в ECTS	Оцінка за національною шкалою
1	2	3
90-100	A	Відмінно
82-89	B	Добре

Продовження таблиці 3

1	2	3
74-81	C	Добре
64-73	D	Задовільно
60-63	E	Задовільно
35-59	FX	Не задовільно
1-34	F	Не задовільно

Таблиця 4

**Критерії оцінювання знань студентів за результатами вивчення
дисципліни «Контролінг»**

Оцінка в ECTS	Зміст критеріїв оцінки
A	Студент повно та ґрунтовно засвоїв всі теми навчальної програми, вміє вільно та самостійно викласти зміст всіх питань навчальної дисципліни, вирішувати практичні ситуаційні і розрахункові завдання, розуміє її значення для своєї професійної підготовки, повністю виконав всі завдання поточного і модульного контролю. Брав участь в олімпіадах, конкурсах, конференціях
B	Студент недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв окремі питання навчальної програми. Вміє самостійно викласти зміст основних питань навчальної дисципліни, вирішувати практичні ситуаційні і розрахункові завдання, виконав всі завдання поточного і модульного контролю
C	Студент недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв деякі теми навчальної програми, не вміє достатньо самостійно викласти зміст деяких питань навчальної дисципліни, вирішувати практичні ситуаційні і розрахункові завдання, окремі завдання поточного і модульного контролю виконав не повністю
D	Студент засвоїв лише окремі теми навчальної дисципліни. Не вміє вільно, самостійно викласти зміст основних питань навчальної дисципліни, вирішувати практичні ситуаційні і розрахункові завдання, не виконав окремі завдання модульного контролю

Продовження таблиці 4

Е	Студент засвоїв лише окремі питання навчальної програми. Не вміє достатньо самостійно викласти зміст навчальної дисципліни, вирішувати практичні ситуаційні і розрахункові завдання, виконав окремі завдання модульного контролю
FX	Студент не засвоїв більшості тем навчальної програми, не вміє викласти зміст більшості основних питань навчальної дисципліни, вирішувати практичні ситуаційні і розрахункові завдання, не виконав більшості завдань модульного контролю
F	Студент не засвоїв навчальну програму, не вміє викласти зміст навчальної дисципліни, вирішувати практичні ситуаційні і розрахункові завдання, не виконав модульного контролю

11. ПЕРЕЛІК НАОЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ

Наочні засоби: Слайдові презентації у програмі Microsoft Office Power Point; навчально-методичне забезпечення; навчальні матеріали в системі Moodle.

Технічні засоби: ПК; проектор.

Комунікаційні он-лайн технології: Zoom, Google Mite, Viber, Messenger.

12. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Маркіна І., Гунченко М., Таран-Лала О. Контролінг для менеджерів. Навчальний посібник. К. Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.
2. Брітченко І.Г., Князевич А. О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
3. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. та ін. Контролінг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2013. 240.
4. Садченко О.В., Нічітайлова Н.С. Контролінг: навч. – метод. посіб. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
5. Карпенко О. В., Карпенко Д.В. Управлінський облік: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
6. Гончаренко О.О., Давидюк Т.В. та ін. Управлінський облік: навч. Посібник. К. : УБС НБУ, 2014. 415 с.
7. Партин Г. О., Загородній А. Г. А ін. Управлінський облік. Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 340 с.
8. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

9. Сокольська Т.В., Вихор М.В. Опорний конспект лекцій з вивчення курсу у таблицях та схемах. Біла Церква, 2008, БНАУ. 66 с.
10. Вихор М.В., Сокольська Т.В. Програма та методичні рекомендації з вивчення курсу «Контролінг». Біла церква, 2006. БДАУ. 37с.
11. Concepts of Management Control, Controllershhip, and Ratios. URL: <https://www.springer.com/gp/book/9783642645464>.
12. Introduction to Theory of Control in Organizations URL: https://www.researchgate.net/publication/273142860_Introduction_to_Theory_of_Control_in_Organizations.

Додаткова література

1. Білик М.Д., Заворотній Р.І. та ін .Основи бюджетування: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 454 с.
2. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М.Контролінг в системі менеджменту: монографія. Ін-т підготов. кадрів Держ. служби зайнятості України. К., 2009. 225 с .
3. Калайтан Т.В. Контролінг: навч. посіб. Л.: Новий Світ-2000, 2008. 252 с.
4. Манн Р. Контролинг для начинающих. М.: Финанси статистика, 1992. 208 с.Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства. Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2003. 325 с.
5. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: Навч. посібник .К.: ЦУЛ , 2007.
6. Сокольська Т.В. Концепція контролінгу та її реалізація на підприємствах АПК . Економіка та управління АПК. Біла Церква, 2010. Вип. 2 (71). С. 171–174.
7. Сокольська Т. В. та ін. Контролінг як інструмент управління сільськогосподарським підприємством. Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації та енергозбереження: матеріали V міжн. наук.-практ. конф, м. Дніпро, 4-5 квітня 2017 р. Дніпро, 2017. С. 202-204.
8. Сокольська Т.В. Перспективи впровадження системи контролінгу у вітчизняні сільськогосподарські підприємства. Збірник наук. праць Уман. нац. ун-ту садівництва. 2011. Вип. 79. С. 162–167.

Адреси сайтів в INTERNET

1. Офіційне інтернет-представництво. Президент України <https://www.president.gov.ua>.
2. Урядовий портал <https://www.kmu.gov.ua>.
3. Верховна Рада України <https://www.rada.gov.ua>.
4. Державна Казначейська Служба України <https://www.treasury.gov.ua>.
5. Рада Національної Безпеки і Оборони України <https://www.rnbo.gov.ua>.
6. Державна фіскальна служба України <http://sfs.gov.ua>.
7. Державна податкова служба України <https://tax.gov.ua>.

8. Державна митна служба України <https://customs.gov.ua>.
9. Національний Банк України <https://bank.gov.ua>.
- 10.Офіційний сайт Державна служба статистики України – www.ukrstat.gov.ua