



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СИЛАБУС
навчальної дисципліни
«Контролінг»

1. Основна інформація про дисципліну

Тип дисципліни: вибіркова **Форма контролю** залік

Освітній ступінь: бакалавр

Для спеціальності(-тей): 076 Підприємництво та торгівля, 073 Менеджмент

Обмеження для вибору: наявність пререквізиту «Економіки підприємства»

Кількість кредитів (годин): денна 4 (120 год.: 24 - лекції; 24- семінарські; 72 - самостійна робота)); заочна 4 (120 год.: 6 - лекції; 6- семінарські; 108 - самостійна робота)

Мова викладання: українська

Посилання: <http://moodle.idgu.edu.ua/moodle/course/view.php?id=611>

2. Інформація про викладача

ПІБ: Степанова Надія Опанасівна

Науковий ступінь, вчене звання, посада: викладач

Кафедра: кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Робочий e-mail: snadezda723@gmail.com

Години консультацій на кафедрі: четверг, 15,00- 16,00

3. Цілі дисципліни та результати навчання

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Контролінг» є процес оперативного та стратегічного управління підприємством як системою, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Метою вивчення навчальної дисципліни «Контролінг» є ознайомлення здобувачів з із теоретичними та практичними основами управління ресурсами підприємства; формування теоретичного базису щодо розуміння основних концептуальних підходів в системі контролінгу; вивчення та опрацювання основних методологічних підходів щодо моделювання системи контролінгу.

Необхідність вивчення дисципліни обґрунтовується потребами підприємства в постійному надходженні інформації для прийняття управлінських рішень як поточного, так і стратегічного характеру, які необхідні для нормального функціонування підприємства.

Результати навчання У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

1. Знання

- основ стратегічного і оперативного контролінгу;
- алгоритму класифікації витрат та методи їх розподілу;
- основ управлінського обліку;
- основ розрахунку ефективності інвестиційних проектів;

- основ аналізу-відхилень та CVP-аналізу;
- структури служби контролінгу на підприємстві;
- характеристик підходів до прийняття управлінських рішень.

2. Уміння:

- 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 леверіджу.

3. Комунікація:

- донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень та власного досвіду в галузі професійної діяльності;
- зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;
- використання державної мови у професійній діяльності;
- здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію;
- практикувати дотримання етичних принципів ведення дискусій та оприлюднення результатів наукової праці.

4. Автономність та відповідальність:

- прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди;
- безперервний саморозвиток і самовдосконалення;

4. Зміст дисципліни

Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання.

Контролінг – як функціонально обумовлений напрямок економічної роботи на підприємстві. Місце контролінгу в управлінні підприємством. Предмет вивчення контролінгу – оперативне та стратегічне управління підприємством. Зв'язок контролінгу з науковими досягненнями різних дисциплін. Основна мета, функції та завдання контролінгу. Причини необхідності появи на сучасних підприємствах контролінгу. Основні концепції контролінгу орієнтовані на систему обліку, на управлінську інформаційну систему та на систему управління. Місце контролінгу в системі управління підприємством та його взаємозв'язок з функціями управління підприємством. Характеристика стратегічного та оперативного контролінгу. Напрями аналізу в стратегічному контролінгу. Визначення основних показників діяльності підприємства на етапі оперативного контролінгу. Розділи контролінгу та їх взаємозв'язок.

Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу.

Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу. Класифікація витрат відносно поставлених задач. Категорії витрат. Поняття релевантних витрат. Постійні та змінні витрати. Прямі та непрямі витрати. Нелінійні витрати. Опитна

крива. Поділ витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску. Класифікація витрат за ступенем регулювання. Поняття про центри відповідальності. Моделі функціонування центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій. Принципи виділення центрів відповідальності: функціональний, територіальний, відповідності організаційній структурі та подібності витрат.

Тема 3. Центри відповідальності в системі контролінгу

Поняття центрів відповідальності і їхня класифікація. Принципи виділення центрів відповідальності. Центри відповідальності: обслуговуючі, матеріальні, виробничі, управлінські, збутові. Типи центрів: витрат, прибутку й інвестицій. Розподіл підприємства на центри відповідальності та вимоги до нього.

Тема 4. Організація управлінського обліку в системі контролінгу.

Управлінський облік и його відмінність від фінансового обліку. Завдання управлінського обліку. Принципи управлінського обліку. Класифікація методів управлінського обліку. Функції управлінського обліку. Коротка характеристика існуючих систем управлінського обліку: облік за повною собівартістю, облік за скороченою собівартістю. Переваги та недоліки, основні риси обліку за фактичною собівартістю та за нормативною собівартістю. Оцінка методів управлінського обліку витрат для рішення завдань контролінгу.

Тема 5. Розробка бюджетів (бюджетування) як інструмент оперативного контролінгу.

Поняття про бюджет. Мета складання бюджету та його завдання. Система бюджетів на підприємствах, їх зміст та зв'язок: бюджет реалізації, бюджет виробництва та перехідних запасів, бюджет потреб у матеріалах, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загально-виробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних витрат, бюджет прибутків та збитків. Види бюджетів, їх особливості. Гнучкі та фіксовані бюджети. Бюджетування «з нуля». Сфери використання різноманітних типів бюджетів. Переваги та недоліки бюджетування.

Тема 6. Методичний інструментарій оперативного контролінгу.

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Система показників в економічному аналізі. Види аналізу за ознакою видів систем управління господарською діяльністю. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу.

Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємств від встановлених відхилень. Методи оперативного контролінгу: мета та основні показники. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точок, інженерний, графічний метод, метод найменших квадратів. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень: за сукупними виробничими витратами, за виручкою від реалізації, за витратами реалізації та обороту. Модель “витрати–обсяг–прибуток”. Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості. Маржинальний прибуток. Види левериджу: виробничий, фінансовий, виробничо-фінансовий. Ефект операційного левериджу

Тема 7. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства

Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Джерела інформації для експертної оцінки діагностики. Методи стратегічної діагностики. Види стратегій. Поняття економічної стратегії. Ефективність стратегії та операції аналізу розриву. Методи діагностики стратегічної позиції підприємства: SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі. Конкуренційний аналіз за Портером. Універсальні стратегії: диференціація, фокусування, зниження витрат. Діагностика за слабкими сигналами. Методи оперативної діагностики: аналіз фінансового стану, аналіз беззбитковості, аналіз матеріальних потоків, аналіз інформаційних потоків. Оцінка ризиків та управління ними. Методи кількісного аналізу ризиків: метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло, експертні методи.

Тема 8. Контролінг маркетингу

Задачі контролінгу маркетингу. GAP-аналіз. Портфоліо-аналіз. Маркетинг-мікс. Стратегічний та оперативний контролінг маркетингу. Інструменти контролінгу в галузі оперативного маркетингу: розрахунок маржинального прибутку та порівняльний розрахунок. Контролінг забезпечення ресурсами. Задачі, інструменти контролінгу. Контролінг в галузі логістики. Задачі та інструменти: планування потреби в матеріалах, розрахунок витрат у логістиці, контроль економічності та інформаційне забезпечення підготовки рішень. Контролінг інноваційних процесів. Організаційні форми управління проектами. Проект-контролінг.

Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів

Цілі здійснення та види інвестиційних проектів, основні завдання. Особливості контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Вимоги до контролінгу інвестиційних проектів, етапи створення системи контролінгу інвестицій, алгоритм контролінгу інвестиційних проектів. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Аналіз традиційних критеріїв: окупність та рентабельність. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних потоків з дисконтуванням грошових потоків. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.

Тема 10. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві

Визначення структури контролінгу. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Рациональна структура фінансово-економічних служб підприємства. Організаційні служби контролінгу (холдінгу). Структура і склад служби контролінгу. Можливі варіанти впровадження контролінгу. Феномен опору. Вплив соціально-психологічних факторів.

Тема 11-12. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень: за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень, етапи процесу прийняття рішень х позицій класичного підходу. Основні положення класичного підходу. Основні положення обмеженої раціональності. Постулати принципу ефективності за Пітерсом та Уотерменом. Теорія прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою. Критерії прийняття управлінських рішень “виробляти чи купувати”. Критерії

прийняття рішень при ціноутворенні підприємства. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві

5. Політика щодо відвідування навчальних занять.

Згідно з «Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» студенти мають обов'язково бути присутніми на семінарських заняттях. Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав був відсутній на семінарському занятті, має право на відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання. Студент, який не використав надане йому право у встановлений термін або пропустив заняття без поважних причин, отримує за кожне пропущення заняття 0 балів. Студенти, які навчаються за індивідуальним графіком, мають в повному обсязі виконати додаткові індивідуальні завдання, попередньо узгодивши їх з викладачем. Присутність на модульній контрольній роботі є обов'язковою. У випадку відсутності студента на проміжному контролі з поважної причини, підтвердженої документально, йому призначається інша дата складання модульної контрольної роботи.

Політика академічної доброчесності.

Студенти мають дотримуватись правил академічної доброчесності відповідно до «Кодексу академічної доброчесності та корпоративної етики» <http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/kodeks-akademichnoyi-dobrocheshnosti-ta-korporativnoyi-etyky-idhu-zatverdzheno-22.12.2023-.pdf>. Наявність академічного плагіату в студентських роботах є підставою для виставлення негативної оцінки. Списування студентів під час проведення модульної контрольної роботи є підставою для дострокового припинення її складання та виставлення негативної оцінки.

Використання технологій штучного інтелекту

З метою підвищення академічної чесності та сприяння особистому розвитку, студентам заборонено використовувати будь-які технології штучного інтелекту у виконанні завдань та тестів.

6. Критерії оцінювання результатів навчання

Шкала та схема формування підсумкової оцінки

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою «зараховано» або «не зараховано». Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою згідно табл. 1.

Таблиця 1.

Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
51-100	зараховано
1-50	незараховано

Загальна оцінка за курс виставляється за результатами поточного та проміжного згідно табл. 2.

Таблиця 2.

Формування загальної оцінки за курс

Максимальна кількість балів	70 балів (поточний контроль) – середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських заняттях та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100-	30 балів (проміжний контроль) – за результатами виконання модульної контрольної роботи

	бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом.0,7	
Мінімальний пороговий рівень	35 балів (поточний контроль)	16 балів (проміжний контроль)

Форма проміжного контролю
Модульна контрольна робота
Форма підсумкового контролю залік

Критерії оцінювання під час поточного контролю

Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях, а також результати самостійної та індивідуальної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до «Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» (http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja_pro_porjadok_ocinjuvannja_rivnja_navchalnyh_dosjahne_n_zi_zminyamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf)

Оцінювання роботи на семінарських заняттях, індивідуальної та самостійної роботи здійснюється за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях приведені у табл. 3.

Таблиця 3

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
4 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
3 бали	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
2 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
1 бал	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
0 балів	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Критерії оцінювання розв'язання задач представлено у табл. 4.

Критерії оцінювання розв'язання задач(ситуацій)

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Розв'язання задачі є абсолютно вірним. Студент володіє знаннями методики здійснення розрахунків, вміє нестандартно підходити до розв'язання задач (вирішення ситуацій) та робити обґрунтовані висновки.
4 бали	Задача розв'язана вірно, але обґрунтування висновків є недостатнім
3 бали	Задача розв'язана вірно, але немає висновків та хід розв'язання задачі (вправи, ситуації) не подано.
2 бали	При розв'язанні задачі виявлені неточності, помилки в розрахунках.
1 бал	Практичне завдання розв'язане невірно.
0 балів	Не було спроби розв'язати задачу (ситуацію).

Здобувач вищої освіти має бути оцінений не менш як з 70% семінарських занять, передбачених навчальним планом. У випадку, якщо здобувач вищої освіти не був оцінений з відповідної кількості занять, він отримує 0 балів за кожне заняття, з якого мав бути оцінений. При цьому здобувачу вищої освіти може бути зараховано виконання індивідуальних завдань за певне заняття якщо він не був оцінений за результатами проведення семінарського заняття.

Основними видами індивідуальних завдань є: підготовка доповідей, рефератів; вирішення ситуаційних завдань.

Оцінювання доповіді (реферату) здійснюється за такими критеріями: самостійність та оригінальність дослідження, виконання поставлених автором завдань, здатність здійснювати узагальнення на основі опрацювання теоретичного матеріалу та відсутність помилок при оформленні цитування й посилань на джерела, якісна презентація результатів власного дослідження.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання. Разом з тим здобувач освіти може запропонувати свою тему доповіді (реферату) у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Окрім цього у якості виконання індивідуального завдання здобувачу вищої освіти може бути зараховано проходження онлайн-курсів (у відповідності до змісту навчальної дисципліни) на платформах EdEra, Coursera, Prometheus та інших. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30». Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множиться на коефіцієнт 0,3. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які включено до проміжного контролю, наведено у табл. 3-4. У разі, якщо здобувач вищої освіти за проміжний контроль отримав менше ніж 16 балів, то він вважається таким, що не склав проміжний контроль. У графі «проміжний контроль» виставляється 0 балів.

Критерії оцінювання при організації освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання

У разі проведення освітнього процесу у дистанційному режимі, порядок його організації регулює «Положення про організацію освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті» (<http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/polozhennja-pro-orhanizaciju-osv.-procesu-iz-zast.-tehnolohij-dyst.-navch.-2020.pdf>). Дистанційний режим навчання передбачає проведення навчальних занять, контрольних заходів та самостійної роботи здобувачів відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

Дистанційна комунікація учасників освітнього процесу під час синхронного режиму навчання може здійснюватися через онлайн-платформи проведення відео конференцій Google Meet або Zoom. Поточний контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання самостійних індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або Google Classroom).

Завдання проміжного контролю виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або Google Classroom), які оцінюються за поданим вище алгоритмом.

7. Основна література та інформаційні ресурси

1. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Контролінг: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 116 с.
2. Барабаш, Ю. О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_2_033.pdf.
3. Грубляк О.М., Карвацький М.В., Лисенко Ж.П., Юрій Е.О. Фінансовий моніторинг: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2019. 240 с.
4. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посіб. Ки-їв : Кондор, 2019. 552 с.
5. Зоріна О.І., Чебанова О.П., Волохов В.А. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів з дисципліни «Контролінг». Х.: УкрДУЗТ, 2022;
6. Калайтан Т.В. Контролінг: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Кондор 2019. 252 с.
7. Маркіна І.А., Таран-Лала О.В., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів. Навчальний посібник рекомендовано МОН України К.: Центр навчальної літератури, 2019. 304 с: ISBN: 978-611-01-0483-8
8. Петренко С. М. Контролінг: навч. посібник Київ: Ельга, 2021. 328 с.
9. Портна О.В. Контролінг: підручник. 2-ге вид. Львів : Магнолія 2006, 2021. 264с
10. Птащенко Л.О. Сержанов В. Фінансовий контролінг: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури:2021 344с.
11. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг: навч. посібн. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
12. Тарасенко С.І. Управління витратами: навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 305 с.
13. Цигилик І. І. Контролінг: навчальний посібник у схемах і таблицях: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 76 с.
13. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі нормативних технологій: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 318 с

Інформаційні ресурси

1. Електронний ресурс : Сайт «Законодавство України» / Закон України «Про підприємництво» // — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
2. Електронний ресурс : Сайт «Законодавство України» / Господарський Кодекс України — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Електронний ресурс : Сайт «Законодавство України» / Закон України «Про підприємства в Україні» URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>.

4. Податковий кодекс України. Електронний ресурс: від 02.12.2010 р.
№27555-6: станом на 4 лист. 2019 р. Верховна Рада України.
URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T102755>

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю від 26 січня 2024 р., протокол № 10.