

Міністерство освіти і науки України
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування (602)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми



(підпис)

Андрій ДОРОНІН
(ініціали та прізвище)

« 29 » 08 2025 р.

**СИЛАБУС
ОБОВ'ЯЗКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

«КОНТРОЛІНГ»
(назва навчальної дисципліни)

Галузь знань: 07 Бізнес, адміністрування та право
(шифр і найменування галузі знань)

Спеціальність: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма: Менеджмент
(найменування освітньої програми)

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Силабус введено в дію з 01.09.2025 року

Харків – 2025 р.

Розробник Самойленко І.О., проф. каф. 602, д.екон.н., доцент

(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь і вчене звання)

(підпис)



Силабус навчальної дисципліни розглянуто на засіданні
кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування

(назва кафедри)

Протокол № 1 від « 29 » серпня 2025 р.

Завідувач кафедри, к.е.н, доцент

науковий ступінь та вчене звання)



Валентина ГАТИЛО

(ініціали та прізвище)

Погоджено з представником здобувачів освіти:

Здобувач другого (магістерського) рівня



(підпис)

Крістіна ГОРДІЄНКО

(ініціали та прізвище)

1. Загальна інформація про викладача



Самойленко Інна Олександрівна, д-р екон. наук, професор.
Стаж викладацької роботи – з 2005; в університеті викладає, зокрема такі дисципліни:

- самоменеджмент;
- динамічне лідерство;
- контролінг;
- інвестиційний менеджмент;
- корпоративне управління;
- менеджмент організацій;
- зовнішньо-економічна діяльність;
- теорія організації.

Напрями наукових досліджень: лідерство, менеджмент та бізнес-адміністрування, самоменеджмент, енергоефективність.

Контактна інформація:

i.samoilenko@khai.edu

2. Опис навчальної дисципліни

Форма здобуття освіти	денна, заочна
Семестр	8
Мова викладання	українська
Тип дисципліни	обов'язкова
Обсяг дисципліни: кредити, ЄКТС/кількість годин	Денна: 3,5 кредитів ЄКТС/105 годин (64 аудиторних, з яких: лекції – 32, практичні – 32, СРЗ – 41 год) Заочна: 3,5 кредитів ЄКТС/105 годин (8 аудиторних, з яких: лекції – 4, практичні – 4, СРЗ – 97 год)
Види навчальної діяльності	лекції, практичні заняття, самостійна робота
Види контролю	поточний, модульний та семестровий контроль (іспит).
Пререквізити	менеджмент, управління якістю, прийняття управлінських рішень, адміністративний менеджмент, планування авіавиробництва.
Кореквізити	інвестиційний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність.
Постреквізити	кваліфікаційна робота бакалавра

3. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: курс спрямований на оволодіння теоретичними знаннями з питань контролінгу та набуття практичних вмінь і навичок щодо застосування інструментів контролінгу; набуття вмінь та формування компетенцій, необхідних для виконання функцій та реалізації повноважень фахівця з контролінгу.

Завдання: розглянути теоретичні засади контролінгу, його еволюцію, розуміння основних тенденцій та напрямів; розглянути методичну й інструментальну підтримку основних функцій менеджменту (планування, контроль, облік й аналіз); розглянути основи інформаційної підтримки контролінгу з побудовою системи управлінського обліку; оволодіти методами формування критеріїв прийняття, моніторингу та контролю

управлінських рішень; набуті навички вирішення управлінських питань методами контролінгу.

Після опанування дисципліни здобувачі набудуть **спеціальних компетентностей**:

–**СК2** Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

–**СК4** Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

–**СК7** Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

–**СК12** Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

–**СК20** Здатність розуміти економічні основи функціонування організації, визначати потреби та напрями раціонального використання ресурсів організації.

– **СК28** Здатність забезпечувати своєчасне та ефективне виконання завдань організації виробництва продукції в тому числі і на підприємствах аерокосмічної галузі в Україні.

Очікується, що після опанування дисципліни здобувачем будуть досягнуті наступні **програмні результати навчання**:

–**РН6** – Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

–**РН22** – Уміння розробляти тактичні та оперативні плани поточної діяльності, проекти бізнес-плану; обґрунтовувати інвестиційні проекти та програми стратегічного розвитку промислового підприємства;

–**РН24** – Володіти методами обґрунтування управлінських рішень на основі комплексних економічних та фінансових розрахунків в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища

– **РН28** – Ефективно використовувати інструментарій і технології сучасного адміністративного менеджменту в управлінні операційними процесами в підрозділах промислового підприємства, формувати та удосконалювати систему менеджменту підприємства

4. Зміст навчальної дисципліни

Модуль 1.

Змістовний модуль 1. Загальні положення та напрямки контролінгу як концепції сучасного управління

Тема 1. Теоретичні основи контролінгу

Передумови формування контролінгу. Основні етапи розвитку: історична довідка. Проблеми термінології. Сутність і концепції контролінгу. Аналіз різних визначень контролінгу. Мета і задачі контролінгу. Функції контролінгу. Специфічна (коментуюча) функція контролінгу. Структура і зміст розділів контролінгу.

Самостійна робота здобувача: Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Тема 2. Контролінг у системі управління підприємством.

Стадії управлінського циклу. Роль контролінгу в системі управління підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством. Формування контролінгової інформації. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень. Стратегічний і оперативний контролінг. Порівняльна характеристика. Стратегічний контролінг. Координація стратегічного планування, стратегічного контролю і стратегічного інформаційного забезпечення. Оперативний контролінг. Координація оперативного

планування, контролю й обліку. Збалансована Система Показників (ЗСП, BalancedScorecard) – нова концепція управління.

Самостійна робота здобувача: Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Тема 3. Контролінг напрямків діяльності

Контролінг маркетингу. Задачі контролінгу маркетингу. Аналіз стратегічних люків (GAP - аналіз). SWOT – аналіз. Портфоліо- аналіз. Розрахунок маржинального прибутку. Оцінка ефективності маркетингових заходів. Контролінг забезпечення ресурсами. Задачі й інструменти. Задачі контролінгу забезпечення ресурсами. Дослідження ринків товарів і матеріалів і аналіз постачальників. ABC аналіз. Аналіз ситуацій переривання постачань. Визначення верхніх границь цін для виробничих ресурсів. Контроль економічності діяльності служби закупівель. Контролінг в області логістики, його задачі. Планування потреби в матеріалах. Розрахунок витрат і контроль економічності в логістиці. Фінансовий контролінг. Задачі, основні елементи й інструменти. Задачі фінансового контролінгу. Основні елементи фінансового контролінгу. Довгострокове, середньо- і короткострокове фінансове планування. Аналіз потоків платежів (КФ-аналіз). Аналіз працюючого капіталу (WorkingCapital). Фінансова "павутина". Баланс руху коштів і фінансовий план. Контролінг інвестицій. Задачі й інструменти. Задачі контролінгу інвестицій. Статичні методи інвестиційних розрахунків. Динамічні методи інвестиційних розрахунків. Функціональний вартісний аналіз. Контролінг інноваційних процесів як методологія "управління проектами". Організаційні форми управління проектами. Проект-контролінг.

Критерій очікуваної грошової віддачі. Гранична вартість додаткової інформації. Аналіз чутливості рішення задачі прийняття рішень.

Самостійна робота здобувача: Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Модульний контроль 1

Змістовний модуль 2. Інструменти контролінгу та інформаційно-організаційна підтримка контролінгу

Тема 4. Система економічних розрахунків, використовувана в контролінгу

Класифікація об'єктів контролінгу. Методи класифікації витрат. Поняття релевантних витрат. Постійні і перемінні витрати. Прямі і непрямі витрати. Групи витрат по ступені керованості. Поняття центрів відповідальності, їхня класифікація. Система управлінського обліку. Управлінський облік і його відмінність від фінансового обліку. Задачі управлінського обліку. Класифікація методів обліку витрат, використовуваних у контролінгу. Достоїнства і недоліки різних методів управлінського обліку. Бюджетування, як інструмент оперативного контролінгу. Поняття бюджету. Методи і задачі бюджетів. Структура системи бюджетів на підприємстві. Види бюджетів, їхні особливості. Гнучкі і фіксовані бюджети. Бюджетування "з нуля". Сфери застосування різних типів бюджетів. Достоїнства і недоліки бюджетування. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень. Оцінка відхилень. Виявлення причин відхилень.

Самостійна робота здобувача: Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Тема 5. Інформаційна підтримка контролінгу

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. Система моделей підтримки прийняття управлінських рішень (СППР). Класифікація аналітичних задач контролінгу. Типові можливості аналітичного наповнення СППР. Математичні й інформаційні методи ППР.

Самостійна робота здобувача: Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Тема 6. Реалізація функцій системи контролінгу

Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві. Організаційні структури підприємств і місце в них служби контролінгу. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу. Структура і склад служби контролінгу. Етапи і темпи впровадження контролінгу. Професійні й особистісні якості контролера. Специфіка функцій контролера як координатора в інформаційній системі підприємства і як консультанта керівника. Вимоги, пропонувані до контролера. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства. Методи, задачі і роль діагностики в управлінні підприємством. Джерела інформації для експертної оцінки. Методи стратегічної діагностики. Методи оперативної діагностики. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень. Критерії прийняття управлінських рішень.

Самостійна робота здобувача: Опрацювання матеріалу лекцій. Формування питань до викладача.

Модульний контроль 2

5. Індивідуальні завдання

Студенти виконують індивідуальну розрахунково-графічну роботу на тему: «Використання інструментів контролінгу для обґрунтування прийняття управлінських рішень».

6. Методи навчання

Словесні (пояснення, розповідь, бесіда, навчальна дискусія та ін.); наочні (ілюстрування, демонстрування) та практичні (практичні роботи, індивідуальне опитування, тестування).

7. Методи контролю

Контроль і оцінювання якості набутих знань, умінь та практичних навичок студентів має системний характер, базується на принципі наскрізного контролю, який дозволяє забезпечити взаємозв'язок між усіма видами навчального процесу: лекції, практичні заняття, самостійна та індивідуальна робота студента, поточний контроль, залік. Оцінювання знань студентів здійснюється на основі результатів підсумкового контролю у вигляді письмового іспиту.

8. Критерії оцінювання та розподіл балів, які отримують здобувачі

Складові навчальної роботи	Бали за одне заняття (завдання)	Кількість занять (завдань)	Сумарна кількість балів
Змістовний модуль 1			
Робота на лекціях	0	8	0
Виконання і захист практичних робіт	0...5	5	0...25
Неформальна освіта (за наявності сертифікату)	0...20	0...1	0...20
Модульний контроль	0...15	1	0...15

Змістовний модуль 2			
Робота на лекціях	0	8	0
Виконання і захист практичних робіт	0...5	5	0...25
Модульний контроль	0...15	1	0...15
Виконання і захист РР	0...20	1	0...20
Неформальна освіта (за наявності сертифікату)	0...20	0...1	0...20
Іспит	0...100	1	0...100
Усього за семестр			0...100

Прийнята шкала оцінювання

Сума балів	Оцінка за традиційною шкалою	
	Іспит, диференційований залік	Залік
90 – 100	Відмінно	Зараховано
75 – 89	Добре	
60 – 74	Задовільно	
0 – 59	Незадовільно	Не зараховано

Можливе отримання додаткових балів:

- участь у студентській конференції, написання тез доповіді (0...15);
- виконання додаткового індивідуального завдання (0...10).

Під час складання семестрового іспиту студент має можливість отримати максимум 100 балів.

Підсумковий контроль у вигляді іспиту проводиться у разі відмови студента від отриманих балів за модульно-рейтинговою системою або наявності недостатньої їх кількості для отримання мінімальної задовільної оцінки (60 балів) та за наявності допуску до іспиту.

Для отримання доступу до іспиту необхідно протягом семестру набрати мінімум 35 балів.

Білет для іспиту складається з двох теоретичних питань (0...40 балів за кожне) та однієї задачі (0...20 балів).

Приклад білету.

1. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві.
2. Задачі контролінгу інвестицій.
3. Задача.

Критерії оцінювання роботи здобувача протягом семестру

Задовільно (60-74). Показати мінімум знань та умінь. Відпрацювати та захистити всі практичні роботи та домашні завдання. Знати предмет, мету і завдання контролінгу в системі управління підприємством. Знати складові оцінки інвестиційних проектів у контролінгу. Вміти здійснити аналіз беззбиткової роботи підприємства. Вміти провести факторний аналіз собівартості.

Добре (75-89). Твердо знати мінімум, виконати усі завдання. Показати вміння виконувати та захищати всі практичні роботи в обумовлений викладачем строк з обґрунтуванням рішень та заходів, які запропоновано у роботах. Виконати всі КР, здати тестування та поза аудиторну самостійну роботу. Уміти провести експертну діагностику фінансово-господарського стану підприємства. Розуміти сутність контролінгу у системі прийняття управлінських рішень.

Відмінно (90-100). Здати всі контрольні точки з оцінкою «відмінно». Повно знати основний та додатковий матеріал та уміти його застосовувати. Орієнтуватися у підручниках

та посібниках. Безпомилково виконувати та захищати всі самостійні роботи в обумовлений викладачем строк з докладним обґрунтуванням рішень та заходів, які запропоновано у роботах. Прийняти участь у студентській конференції. Відмінно захистити підсумковий проект (індивідуальне завдання).

Шкала оцінювання: бальна і традиційна

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка для іспиту	
90 – 100	Відмінно	
75 – 89	Добре	
60 – 74	Задовільно	
0 – 59	Незадовільно з можливістю повторного складання	

9. Політика навчального курсу

Відвідування занять. Регуляція пропусків. Інтерактивний характер курсу передбачає обов'язкове відвідування практичних занять. Здобувачі освіти, які за певних обставин не можуть відвідувати практичні заняття регулярно, повинні протягом тижня узгодити із викладачем графік індивідуального відпрацювання пропущених занять. Окремі пропущені заняття мають бути відпрацьовані на найближчій консультації протягом тижня після їх пропуску. Відпрацювання занять здійснюється усно у формі співбесіди за питаннями, визначеними планом заняття. В окремих випадках дозволяється письмове відпрацювання пропущених занять шляхом виконання індивідуального письмового завдання.

Дотримання вимог академічної доброчесності здобувачами освіти під час вивчення навчальної дисципліни. Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі освіти мають дотримуватися загальноприйнятих морально-етичних норм і правил поведінки, вимог академічної доброчесності, передбачених Положенням про академічну доброчесність Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» (<https://khai.edu/assets/files/polozhennya/polozhennya-pro-akademichnu-dobrochesnist.pdf>). Очікується, що роботи здобувачів освіти будуть їх оригінальними дослідженнями або міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикавання джерел, списування, втручання в роботу інших здобувачів освіти становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі здобувача освіти є підставою для її незарахування викладачем незалежно від масштабів плагіату чи обману. У разі виконання індивідуальної самостійної роботи до захисту допускаються реферати, які містять не менше 60 % оригінального тексту під час перевірки на плагіат, есе – 70 %.

Вирішення конфліктів. Порядок і процедури врегулювання конфліктів, пов'язаних із корупційними діями, зіткненням інтересів, різними формами дискримінації, сексуальними домаганнями, міжособистісними стосунками та іншими ситуаціями, що можуть виникнути під час навчання, а також правила етичної поведінки регламентуються Кодексом етичної поведінки в Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут» (<https://khai.edu/ua/university/normativna-baza/ustanovchi-dokumenti/kodeks-etichnoi-povedinki/>).

10. Методичне забезпечення

–Навчально-методичне забезпечення дисципліни "Контролінг" / Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т" ; розроб. І. О. Самойленко. - Харків, 2019. - 222 с . - <http://library.khai.edu/library/fulltexts/doc/Kontroling.pdf>

–Сторінка дисципліни знаходиться за посиланням:
<https://mentor.khai.edu/course/view.php?id=887>

11. Рекомендована література

Базова

1. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг [Електронний ресурс] : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; — К. : КНЕУ, 2015. — 156 с.
2. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб./ І.А.Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. — Київ : «Центр учбової літератури», 2013 . — 304.
3. Пушкар М.С. Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : [монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. — Тернопіль : Карт-бланш, 2004. — 370 с.

Допоміжна

1. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг [Електронний ресурс] : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; — К. : КНЕУ, 2015. — 156 с.
2. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб./ І.А.Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. — Київ : «Центр учбової літератури», 2013 . — 304.
3. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №3. – С. 117-123
4. Arefieva, O. V., Miagkyh, I. M., & Solovei, N. V. (2019). The impact of the investment climate and financial analysis implication in making investment decisions. Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences, 129(6), 143-152. doi:10.30857/2413-0117.2018.6.14

12. Інформаційні ресурси

1. Сайт кафедри <http://faculty6.khai.edu/ru/site/kafedra-menedzhmenta.html>
2. Контролінг на базі інформаційних технологій – підручник (Яковлев Ю.П.): <http://uchebniks.com/book/12-kontroling-na-bazi-informacijnix-technologij-pidruchnik-yakovlyev-yup.html>
3. Stephen Gold. Manufacturing's Economic Impact: So Much Bigger Than We Think, 2016. URL: <https://www.mapi.net/blog/2016/02/manufacturings-economic-impact-so-much-bigger-we-think>
4. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг [Електронний ресурс]. : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; — К. : КНЕУ, 2015. — 156 с. <https://files.core.ac.uk/download/pdf/197268895.pdf>