

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра економіки підприємства**

**Затверджено**

на засіданні кафедри економіки підприємства  
економічного факультету Львівського  
національного університету імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 1 вересня 2023 р.)

Завідувач кафедри



проф. Світлана УРБА

**Силабус з навчальної дисципліни**  
**«КОНТРОЛІНГ У БІЗНЕСІ»,**  
**що викладається в межах ОПП**  
**першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**  
**для здобувачів зі**  
**спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Львів 2023р.

**Силабус курсу  
КОНТРОЛІНГ У БІЗНЕСІ  
2023-2024 навчальний рік**

<b>Назва курсу</b>	Контролінг у бізнесі
<b>Адреса викладання курсу</b>	м. Львів, проспект Свободи, 18, кафедра економіки підприємства
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Економічний факультет, кафедра економіки підприємства
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	для здобувачів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (курс за вибором студента)
<b>Викладач (-і)</b>	КОСОВИЧ Богданна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства економічного факультету
<b>Контактна інформація викладача (-ів)</b>	ел. пошта <a href="mailto:bogdanna_k@ukr.net">bogdanna_k@ukr.net</a>
<b>Консультації по курсу відбуваються</b>	Консультації відбуваються згідно із затвердженим кафедрою планом консультацій. Он-лайн консультації за попередньою домовленістю.
<b>Сторінка курсу</b>	<a href="http://econom.lnu.edu.ua/academics/master/curriculum-entrepreneurship">http://econom.lnu.edu.ua/academics/master/curriculum-entrepreneurship</a>
<b>Інформація про курс</b>	Курс розроблено так, щоб сформувати у студентів знання про особливості забезпечення ефективного успішного розвитку підприємства у волатильному середовищі, аналітично обґрунтувати та виробити правильні управлінські рішення, вміння напрацьовувати важливу релевантну інформацію для стратегічного розвитку підприємства, бачити інноваційні прориви, формувати креативні ідеї розвитку бізнесу в умовах нестабільності й ризику, забезпечення ефективності й конкурентоздатності підприємництва на міжнародному ринку.
<b>Коротка анотація курсу</b>	Навчальна дисципліна «Контролінг у бізнесі» є вибірковою, викладається в сьомому семестрі 4 року навчання для студентів університету, що здобувають ступінь бакалавра, в обсязі 3-х кредитів (за Європейською Кредитною Трансферною Системою ECTS).
<b>Мета та цілі курсу</b>	Метою вивчення вибіркової дисципліни «Контролінг у бізнесі» є формування комплексу знань, умінь і навичок з методики та техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, напрацювання альтернатив, вивчення концептуальних засад та організаційно-

	<p>методичних основ функціонування системи контролінгу у бізнесі, яка направлена на ефективний результат й успішний розвиток бізнесу.</p> <p>Особлива увага при вивченні курсу «Контролінг у бізнесі» приділяється аналізу самого предмета, об'єкта та методології, а також ознайомлення з ключовими концепціями контролінгу в управлінні ресурсами підприємства за умов нестабільності як внутрішніх так і зовнішніх факторів, виявлення резервів підвищення ефективності в діяльності суб'єкта господарювання.</p>
<p><b>Література для вивчення дисципліни</b></p>	<p><b>Базова література:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кизенко, О. О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві : монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 244 с.</li> <li>2. Кизенко О. О. Формування зон контролю в системі стратегічного контролінгу підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 396–402.</li> <li>3. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг як чинник забезпечення економічної ефективності новаторських продуктів компанії. Економіка та підприємництво. 2019. Вип. 42. С. 24–36.</li> <li>4. Косович Б. Контролінг як інструмент забезпечення ефективного розвитку бізнесу. Вісник Львівського університету / Збірник наукових праць за ред. С.М. Панчишина. Серія економічна. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. Випуск 56. С.45-53. DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3005">http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3005</a></li> <li>5. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. Випуск 56. DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3028">http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3028</a>. С. 308-314.</li> <li>6. Mukhasiuk I., Kosovych B. Innovative activity and security of Ukraine in conditions of war. Kksiazce : Współczesne organizacje. Zarządzanie-Innowacje-Rozwój. Prace Naukowo-Dydaktyczne. KUZ KROSNO. 2020. 15 s.</li> <li>7. Михасюк І., Косович Б., Лукашенко Т. Регулювання розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах економічної нестабільності: монографічний навчальний посібник. Львів : Ліга-Прес, 2020. 303 с.</li> <li>8. Пушкар М. С. Контролінг : монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 146 с.</li> <li>9. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 371с.</li> <li>10. Управлінський контролінг /О.Б. Бутнік-Сіверський ; за ред. Г.О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2015. 156 с.</li> <li>11. Фалько С. Г. Контроллинг: миссия, современное состояние и перспективы развития. Формування ринкової економіки. Спецвипуск «Контролінг у бізнесі: теорія і практика». Київ: КНЕУ, 2008. С.3-11.</li> <li>12. Шепітко Г. Ф. Контролінг: посібник. Київ : Вид-во Європ. Уп-ту, 2005. С.136.</li> </ol> <p><b>Допоміжна література:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Чинний з 01.01.2004 (станом на 01.01.2019 р.) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 18, № 19-20, 21-22. 144 с.</li> <li>14. Європейський Центр Розвитку наукових досліджень в економіці і статистиці. URL : <a href="http://ecares.ulb.ac.be/">http://ecares.ulb.ac.be/</a></li> </ol>

	<p>15. Михасюк І., Сухай О., Гукалюк А., Косович Б. Зовнішня торгівля і біржова діяльність: глобалізаційний аспект (монографічний навчальний посібник). Львів : Ліга-Прес, 2016. 298 с.</p> <p>16. Косович Б. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Науково-практичний журнал. Економіка та держава № 5. 2020. (DOI: <a href="https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5">10.32702/2306-6806.2020.5</a>). С.88-92.</p> <p>17. Král B., Mikołajewicz G., Nowicki J., Šoljaková L. Professional Competences of Controllers: The Case of Poland. European Financial and Accounting Journal. 2017. Vol.12, № 2. P. 17-40.</p> <p>18. Kyzenko O., Hrebeshkova O. Transformation of the strategic controlling system under the influence of the digital economy: the experience of Ukrainian enterprises. Zarzadzanie. 2018. № 30. P. 155–162.</p> <p><b>Інформаційні ресурси:</b>  Міністерство освіти і науки України. Наука. URL: <a href="http://mon.gov.ua/activity/nauka">http://mon.gov.ua/activity/nauka</a>  Програма ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт 2020». URL: <a href="https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020">https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020</a>.  Державний фонд фундаментальних досліджень. URL: <a href="http://www.dffd.gov.ua/index.phplang=ua">http://www.dffd.gov.ua/index.phplang=ua</a>.  Офіційний сайт Державної служби інтелектуальної власності України. URL: <a href="http://sips.gov.ua/">http://sips.gov.ua/</a>  Державний комітет статистики України. URL: <a href="http://www.ukrstat.ua">www.ukrstat.ua</a>  Український центр економічних і політичних досліджень ім.О. Разумкова. URL: <a href="http://www.uceps.org">www.uceps.org</a>  Газета «Урядовий кур'єр». URL: <a href="http://www.ukurier.gov.ua">www.ukurier.gov.ua</a>  Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <a href="http://www.nbuv.gov.ua">www.nbuv.gov.ua</a>  Бібліотека банківської справи. URL: <a href="http://www.lib.academv.sumy.ua">www.lib.academv.sumy.ua</a>  Львівська наукова бібліотека ім. В. Стефаника. URL: <a href="http://www.lsl.lviv.ua">www.lsl.lviv.ua</a>  Законодавство України. – Режим доступу: <a href="http://zakon.rada.gov.ua">http://zakon.rada.gov.ua</a>.</p>
<b>Тривалість курсу</b>	90 год. 3 кредити
<b>Обсяг курсу</b>	48 години аудиторних занять, з них 32 години лекцій, 16 годин практичних, 42 годин самостійної роботи.
<b>Очікувані результати навчання</b>	<p>Після завершення вивчення вибіркової дисципліни «Контролінг у бізнесі» студенти повинні <b>знати:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- роль і призначення контролінгу в системі управління підприємством, його сутність, мету, функції та основні завдання;</li> <li>- обґрунтовувати сутність, мету та завдання оперативного і стратегічного контролінгу, визначити їх методичний інструментарій, основні риси та властивості;</li> <li>- методику та техніку проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень;</li> <li>- концептуальні засади та організаційно-методичні основи функціонування системи контролінгу у підприємстві;</li> <li>- визначити основні засади та організаційно-методичні основи формування та функціонування системи</li> </ul>

	<p>контролінгу у підприємстві;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснювати аналітичне дослідження всіх сторін діяльності суб'єкта господарювання;</li> <li>- застосовувати інструментарій контролінгу на підприємствах різних сфер діяльності;</li> <li>- проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності підприємства, використовувати основні елементи стратегічного аналізу, здійснювати пошук "слабких" і "вужьких" місць в діяльності підприємства;</li> <li>- загальні закономірності планування, прогнозування, нормування на підприємстві;</li> <li>- особливості впровадження та різновиди систем бюджетування, сфери застосування різних типів бюджетів;</li> <li>- здійснювати аналіз, ідентифікацію та оцінювання проблемних сторін.</li> </ul> <p><b>вміти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розкривати роль і призначення контролінгу в системі управління підприємством, його сутність, мету, функції та основні завдання;</li> <li>- обґрунтовувати сутність, мету та завдання оперативного і стратегічного контролінгу, визначити їх методичний інструментарій, основні риси та властивості;</li> <li>- виробляти та напрацьовувати альтернативи для прийняття креативних управлінських рішень;</li> <li>- визначати основні засади та організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу у підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності;</li> <li>- здійснювати аналітичне дослідження всіх сторін діяльності суб'єкта господарювання;</li> <li>- застосовувати інструментарій контролінгу на підприємствах різних сфер діяльності;</li> <li>- проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності підприємства, використовувати основні елементи стратегічного аналізу, здійснювати пошук "слабких" і "вужьких" місць в діяльності підприємства;</li> <li>- загальні закономірності планування, прогнозування, нормування на підприємстві;</li> <li>- особливості впровадження та різновиди систем бюджетування, сфери застосування різних типів бюджетів;</li> <li>- напрацьовувати важливу релевантну інформацію для стратегічного розвитку підприємства;</li> <li>- бачити інноваційні прориви й формувати креативні ідеї розвитку бізнесу в умовах нестабільності й ризику;</li> <li>- генерувати управлінські рішення, які б забезпечували ефективний результат й успішний розвиток підприємства.</li> </ul>
<b>Ключові слова</b>	Контролінг, забезпечення успішного розвитку, розвиток інноваційних ідей підприємства, конкурентоспроможне підприємство.
<b>Формат курсу</b>	очний, заочний, дистанційний
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть</b>	Проведення лекцій, практичних занять, консультацій, модулів.

<b>використовуватися під час викладання курсу</b>	
<b>Теми</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретико-методологічні основи контролінгу.</li> <li>2. Види та концепції контролінгу.</li> <li>3. Сутність та значення інструментів оперативного контролінгу.</li> <li>4. Значення прогнозування, планування та нормування в системі контролінгу.</li> <li>5. Стратегічний аналіз, його місце в системі контролінгу.</li> <li>6. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу.</li> <li>7. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємствах.</li> <li>8. Контролінг залучення інвестицій та формування креативних інвестиційних проєктів.</li> <li>9. Бенчмаркінг, як інструмент контролінгу.</li> <li>10. Контролінг в системі генерування й прийняття управлінських рішень.</li> </ol>
<b>Підсумковий контроль, форма</b>	Залік в кінці семестру оформляється за підсумками навчання
<b>Пререквізити</b>	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з економічної теорії, основ підприємництва та інших економічних дисциплінах, які студенти вивчали протягом навчання на ОКР бакалавр першому, другому та третьому курсах (макро- і мікроекономіки, теорії підприємництва та інших), розуміння джерел наукової бази з контролінгу.
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	Лекції, презентації, спільні розробки, інтерактивні методи (дискусії, діалогова форма набуття знань, суб'єкт-суб'єкту взаємодію, обговорення складних дискусійних питань і проблем, аналіз і діагностика ситуації).
<b>Необхідні обладнання</b>	Мультимедійний пристрій, комп'ютер, Інтернет, доступ до платформ Microsoft Teams та Zoom. Роздатковий матеріал, навчальні посібники, монографії, наукові публікації.
<b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b>	<p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою.</p> <p>Бали нараховуються за наступним співвідношенням: модульне (контрольне) опитування – 2-а модулі по 30 балів; виступ на практичному занятті – 5 балів, участь в обговоренні питання, в дискусії, суттєве доповнення (залежно від змісту та наповнення) до 3-х балів; підготувати тези чи есе і текст фіксованого виступу на задану тему (5 хв.) за умови дотриманням всіх вимог 10 балів; виконання індивідуальних практичних завдань (10 балів за кожне завдання).</p> <p><i>Академічна доброчесність:</i> усі види робіт студенти мають виконувати самостійно і добросовісно. Під час виконання письмових модульних (контрольних) робіт – використання навчальної літератури, списування,</p>

	<p>взаємне консультування, втручання в написання робіт іншими студентами є прикладами можливої академічної не доброчесності. Виявлення ознак академічної не доброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її не зарахування, незалежно від ступеня обману.</p> <p><i>Відвідування занять є важливою умовою успішного навчання. Студенти повинні відвідувати лекції та практичні заняття, а також зобов'язані дотримуватися строків, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених дисципліною.</i></p> <p><i>Література.</i> Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.</p> <p><i>Політика виставлення балів.</i> Ураховуються бали, набрані під час тематичного контролю на практичному занятті, модулів, виконання індивідуальних практичних завдань і підготовка тез чи есе на задану тематику. Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</p>
<p><b>Питання до заліку</b></p>	<p>У чому полягає сутнісна характеристика терміну контролінг?</p> <p>Якими причинами обумовлено виникнення і розвиток контролінгу?</p> <p>Поясніть етимологічне значення терміну „контролінг”?</p> <p>Визначить передумови формування та розвитку контролінгу як інформаційної системи?</p> <p>Чи можна ототожнювати поняття „контролінг”, „контроль”, „управлінський облік”?</p> <p>Проаналізуйте визначення терміну „контролінг”, що надані різними дослідниками?</p> <p>Розкрийте сутність поняття „концепція контролінгу”, визначте основні її елементи?</p> <p>Визначте значення контролінгу в управлінні підприємством?</p> <p>У чому полягає основна мета контролінгу?</p> <p>Обґрунтуйте визначення об'єкту контролінгу?</p> <p>Розкрийте завдання функціонування контролінгу?</p> <p>Які функції притаманні контролінгу?</p> <p>Розкрийте зміст функцій контролінгу та взаємодії його основних елементів.</p> <p>Назвіть види контролінгу? Охарактеризуйте їх.</p> <p>Дайте порівняльну характеристику оперативного і стратегічного контролінгу.</p> <p>Розкрийте процес інтегрування контролінгу в систему управління підприємством.</p> <p>Визначте місце контролінгу в системі управління підприємством.</p> <p>Визначте принципи організації служби контролінгу?</p> <p>Дайте порівняльну характеристику централізованій та децентралізованій службі контролінгу на підприємстві.</p> <p>Розкрийте сутнісну характеристику терміну „бюджет”. У чому відмінності понять „план” і „бюджет”?</p> <p>Яка роль бюджетування як елемента інструментарію контролінгу?</p> <p>Перелічить види бюджетів і охарактеризуйте сфери їх застосування.</p> <p>Охарактеризуйте етапи розробки бюджетів.</p> <p>У чому полягає необхідність і значимість бюджетування?</p>

	<p>Прокоментуйте загальну схему складання та реалізації бюджетів на підприємстві.  На чому ґрунтуються альтернативні варіанти бюджетів підприємства?  Розкрийте особливості складання бюджету продажів та виробництва продукції на підприємстві.  У чому специфіка складання бюджетів прямих матеріальних і трудових витрат на виробництво продукції підприємства?  Охарактеризуйте інструментарій оперативного контролінгу.  Яка мета аналітичного бюджетування на підприємстві?  Яка мета і значення аналізу результатів за відхиленнями?  Дайте характеристику видів відхилень, що застосовуються в оперативному контролінгу.  Які показники застосовуються для оцінки ефективності управління підприємством?  Які показники застосовуються для оцінки успіху і продуктивності діяльності підприємства?  Назвіть основні методи оперативного контролінгу.  Поясніть порядок розрахунку виробничого левериджу та значення цього показника в методиці оперативного контролінгу.</p>
<b>Опитування</b>	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості вивчення курсу буде сформовано після завершення курсу.