

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»**



***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«КОНТРОЛІНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ»***

Спеціальність: **D3 Менеджмент**  
Освітній рівень: **перший (бакалаврський) рівень**  
Освітня програма: **Менеджмент**

МАУП 2025

### Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	<b>Контролінг бізнес-процесів</b>
Шифр та назва спеціальності	<b>D3 «Менеджмент»</b>
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	<b>3 кредити / 90 год.</b> Лекції: Семінарські заняття: Самостійна робота студентів:
Терміни вивчення дисципліни	
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	<b>залік</b>
Сторінка дисципліни на сайті	

### Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

<b>Науковий ступінь</b>	
<b>Вчене звання</b>	
<b>Посада</b>	
<b>Дисципліни, які викладає НПП</b>	
<b>Напрями наукових досліджень</b>	
<b>Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців</b>	
Контактна інформація викладача:	
<b>E-mail:</b>	
<b>Контактний тел.</b>	
<b>Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії</b>	

**Анотація курсу.** Дисципліна «Контролінг бізнес-процесів» спрямована на формування у здобувачів знань, умінь і навичок щодо планування, аналізу, контролю та оптимізації бізнес-процесів підприємств і організацій. Курс орієнтований на вивчення сучасних концепцій, методів та інструментів контролінгу, які забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів, узгодженість цілей і результатів діяльності та досягнення стратегічних орієнтирів розвитку організацій.

Отримані компетентності є важливими для майбутніх менеджерів, економістів, контролерів, фінансових аналітиків, керівників бізнес-підрозділів, а також фахівців органів державного управління та корпоративного сектору. Курс поєднує теоретичні положення з практичними інструментами контролінгу бізнес-процесів, сприяючи розвитку аналітичного мислення, системного бачення управління та здатності ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Предмет навчальної дисципліни «Контролінг бізнес-процесів»** є бізнес-процеси підприємств і організацій, показники їх результативності та ефективності, а також методи, інструменти й

механізми контролінгу, що забезпечують інформаційне забезпечення, аналіз, моніторинг і регулювання управлінських рішень.

**Мета вивчення дисципліни** є формування у здобувачів здатності застосовувати концепції, методи та інструменти контролінгу для аналізу, оцінювання та оптимізації бізнес-процесів, що забезпечує підвищення ефективності управління, досягнення стратегічних цілей і стійкого розвитку організацій в умовах невизначеності та динамічних змін.

**Завдання навчальної дисципліни:** ознайомлення студентів із теоретичними засадами та концепціями контролінгу бізнес-процесів; формування навичок аналізу, моделювання та оцінювання ефективності бізнес-процесів; розвиток умінь визначати відхилення показників діяльності та обґрунтовувати коригувальні управлінські рішення; навчання методам інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування, контролю та моніторингу; формування здатності застосовувати сучасні інформаційні системи та цифрові інструменти контролінгу; розвиток аналітичного та системного мислення, здатності комплексно вирішувати управлінські завдання у сфері контролінгу бізнес-процесів.

**Пререквізити навчальної дисципліни.** Вивчення навчальної дисципліни «**Контролінг бізнес-процесів**» базується на знаннях та вміннях, отриманих здобувачами освіти на рівні бакалаврату. А саме: статистика, економіка підприємства, бізнес-аналітика, фінанси, гроші та кредит, облік і аудит.

**Постреквізити навчальної дисципліни.** Знання та вміння, отримані студентами в процесі вивчення навчальної дисципліни «**Контролінг бізнес-процесів**», сприяють успішному вивченню здобувачами вищої освіти цілої низки інших навчальних дисциплін, спрямованих на формування професійних знань і умінь: проєктний менеджмент, операційний менеджмент, управління бізнесом, ризик-менеджмент.

## Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ</b>		<b>Методи навчання:</b> словесні (навчальна лекція; бесіда; навчальна дискусія); індуктивний метод; дедуктивний метод; аналітичний метод; синтетичний метод; практичний (робота з економічними моделями, статистичними даними, графіками); пояснювально-ілюстративний; репродуктивний; метод проблемного викладу; частково-пошуковий; дослідницький;
Тема 1.	Контролінг як система управління ефективністю бізнес-процесів	
Тема 2.	Еволюція концепцій контролінгу та його місце в системі менеджменту організації	
Тема 3.	Бізнес-процеси організації як об'єкт контролінгу	
Тема 4.	Інформаційно-аналітичне забезпечення контролінгу бізнес-процесів	
Тема 5.	Показники, критерії та методи оцінювання ефективності бізнес-процесів	<b>Методи оцінювання:</b> усний контроль (усне опитування, оцінювання участі у дискусіях, інших інтерактивних методах навчання); письмовий контроль (контрольні, самостійні роботи, аналітичні завдання, реферати); тестовий контроль (тести закритої форми: тест-альтернатива, тест-відповідність, завдання на аналіз даних і моделей); метод самоконтролю та самооцінки; оцінювання кейс-завдань; оцінювання проєктних та лабораторних робіт (моделювання економічних процесів, прогнозування).
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРИКЛАДНІ ТА СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ</b>		
Тема 6.	Оперативний та стратегічний контролінг бізнес-процесів	
Тема 7.	Бюджетування, планування та контроль витрат у системі бізнес-процесів	
Тема 8.	Контролінг як інструмент управління ризиками та відхиленнями в бізнес-процесах	
Тема 9.	Цифрові технології, ВІ-системи та автоматизація контролінгу бізнес-процесів	
Тема 10.	Контролінг бізнес-процесів у системі сталого розвитку та безпекового управління організації	
Модульна контрольна робота		
<b>Форма контролю: залік</b>		

**Технічне обладнання та/або програмне забезпечення.** В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, бібліотека, мультимедійний проектор та комп'ютер для проведення лекційних та семінарських занять з елементами презентації. Вивчення окремих тем і виконання практичних завдань потребує доступу до інформації зі всесвітньої мережі Інтернет, який забезпечується безкоштовною мережею Wi-Fi.

**Форми методи контролю.**

Контроль успішності здобувачів освіти поділяється на **поточний** та **підсумковий (семестровий)**.

**Поточний контроль** здійснюють під час проведення практичних і семінарських занять. Його метою є систематична перевірка:

- **розуміння та засвоєння теоретичних основ контролінгу** як інтегрованої системи планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами організації;
- **уміння застосовувати отримані знання** для аналізу, моделювання та оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням показників результативності (KPI), бюджетування та аналітичних методів;
- **формування навичок діагностики відхилень, ризиків і «вузьких місць» бізнес-процесів**, а також прогнозування їх впливу на фінансові та нефінансові результати діяльності організації;
- **здатність використовувати сучасні цифрові, інформаційно-аналітичні та BI-інструменти** для автоматизації контролінгу, підтримки управлінських рішень і підвищення прозорості бізнес-процесів.

**Форми участі студентів у навчальному процесі, які підлягають поточному контролю:**

- виступи та презентації з аналізу економічних процесів;
- усні доповіді з розбору економічних кейсів;
- доповнення, запитання до того, хто відповідає;
- систематичність роботи на семінарських заняттях та активність під час обговорень;
- участь у дискусіях, мозковому штурмі, інтерактивних формах заняття;
- аналіз комунікаційних процесів, інформаційних потоків та моделей організаційної взаємодії;
- письмові завдання (контрольні роботи, тестові завдання, аналітичні та реферативні роботи);
- підготовка конспектів, тез, аналітичних записок;
- самостійне опрацювання тем дисципліни та матеріалів лекцій.

**Методи поточного контролю:**

- усний контроль (опитування, бесіда, доповідь, повідомлення);
- письмовий контроль (контрольна робота, аналітичний звіт, реферат, виконання практичних завдань з аналізу, оцінювання та контролю бізнес-процесів, зокрема ідентифікації відхилень, «вузьких місць» і ризиків, а також дослідження внутрішніх інформаційно-аналітичних потоків у системі контролінгу організації);
- комбінований контроль (усне та письмове поєднання для оцінки розуміння та практичних навичок);
- презентація самостійної роботи або кейс-аналізу;
- спостереження за активністю та участю у практичних заняттях;
- тестовий контроль (закриті та відкриті завдання, аналіз графіків і моделей);
- робота з проблемними ситуаціями (аналітичні кейси з контролінгу бізнес-процесів, сценарне опрацювання та моделювання бізнес-процесів і управлінських ситуацій, з урахуванням інформаційних потоків, показників ефективності, ризиків і можливих управлінських рішень).

**Система оцінювання та вимоги.**

**Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти\***

Теми	Поточний контроль знань										Підсумковий контроль		
											Модульна контрольна робота	Залік**	Загальна кількість балів
		Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8	Тема 9	Тема 10	20	20*
Робота на семінарському занятті	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
Самостійна робота	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			

\*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу освіти виставляють оцінки з урахуванням затверджених критеріїв оцінювання для відповідної дисципліни.

Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів освіти та розподіл балів, які вони отримують, регламентуються Положенням про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Модульний контроль проводиться на останньому занятті модуля у письмовій формі, у вигляді тестування.

Критерії оцінювання модульного тесту з навчальної дисципліни **«Контролінг бізнес-процесів»**:

При оцінюванні модульного тесту враховуються обсяг і правильність виконання завдань:

- оцінка «відмінно» (A) виставляється за правильне виконання всіх завдань (або більше 90% всіх завдань);

- оцінка «добре» (B) виставляється за виконання 80% всіх завдань;

- оцінка «добре» (C) виставляється за виконання 70% всіх завдань;

- оцінка «задовільно» (D) виставляється за правильне виконання 60% запропонованих завдань;

- оцінка «задовільно» (E) виставляється, якщо правильно виконано більше 50% запропонованих завдань;

- оцінка «незадовільно» (FX) виставляється, якщо виконано менше 50% завдань.

Неявка на модульний тест - 0 балів.

Вищезазначені оцінки перетворюються на рейтингові бали таким чином:

«A» - 18-20 балів;

«B» - 16-17 балів;

«C» - 14-15 балів;

«D» - 12-13 балів.

«E» - 10-11 балів;

«FX» - менше 10 балів.

Підсумкова семестрове оцінювання з дисципліни **«Контролінг бізнес-процесів»** є обов'язковою формою оцінювання результатів навчання студентів. Воно проводиться у терміни, визначені навчальним планом, і охоплює обсяг матеріалу, визначений програмою курсу.

Підсумкове оцінювання проводиться у формі тесту. До семестрового оцінювання допускається студент, який виконав усі необхідні роботи.

Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання студента протягом семестру. Оцінка студента складається з балів, накопичених за результатами поточного оцінювання, та заохочувальних балів.

Студенти, які виконали всі необхідні завдання і отримали оцінку 60 балів або вище, отримують оцінку, що відповідає отриманій оцінці, без додаткового тестування.

Для студентів, які виконали всі необхідні завдання, але отримали оцінку нижче 60 балів, а також для тих, хто бажає поліпшити свій бал (результат), викладач проводить підсумкову роботу у формі тесту під час останнього запланованого заняття з дисципліни в навчальному семестрі.

**Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності.** До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять участь здобувачів у роботі наукових конференцій, наукових гуртків здобувачів і проблемних груп, підготовці публікацій, участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах та Міжнародних конкурсах тощо понад обсяги завдань, які встановлені відповідною робочою програмою навчальної дисципліни.

За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі та виконували певні види додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності, можуть присуджуватися заохочувальні (бонусні) бали за визначену освітню компоненту.

#### **Оцінка самостійної роботи**

Загальна кількість балів, отриманих студентом за виконання самостійної роботи, є одним із складових академічної успішності з дисципліни. Самостійна робота з кожної теми, відповідно до програми курсу, оцінюється в діапазоні від 0 до 3 балів за допомогою стандартизованих та узагальнених критеріїв оцінювання знань.

#### **Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.**

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
3	3	2	1	0

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання практичної роботи; поточне оцінювання засвоєння знань на основі усних відповідей, доповідей, презентацій та інших форм участі під час практичних (семінарських) занять; індивідуальні або групові проекти, що вимагають розвитку практичних навичок і компетентностей (опціональний формат); вирішення ситуаційних завдань; підготовка резюме з самостійно вивчених тем; тестування або письмові іспити; підготовка проектів статей, тез конференцій та інших публікацій; інші форми, що забезпечують всебічне засвоєння навчальної програми та сприяють поступовому розвитку навичок для ефективної самостійної професійної (практичної, наукової та теоретичної) діяльності на високому рівні.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна, національна та шкала ЄКТС оцінювання

## Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### Політика курсу.

Для успішного засвоєння курсу «**Контролінг бізнес-процесів**» здобувач освіти має:

- регулярно відвідувати лекційні та практичні заняття;
- систематично, системно й активно працювати на лекційних і практичних заняттях;
- відпрацьовувати пропущені заняття або незадовільні оцінки, отримані на заняттях;
- виконувати у повному обсязі завдання, які вимагає підготувати викладач, належна їх якість;
- виконувати контрольні та інші самостійні роботи;
- дотримуватися норм академічної поведінки та етики.

Курс «**Контролінг бізнес-процесів**» передбачає засвоєння та дотримання принципів етики та академічної доброчесності, зокрема орієнтації на запобігання плагіату у будь-яких його проявах: всі роботи, доповіді, есе, реферати та презентації мають бути оригінальними та авторськими, не переобтяженими цитатами, що мають супроводжуватися посиланнями на першоджерела. Порушеннями академічної доброчесності вважаються: академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання.

### Рекомендовані джерела інформації.

#### Основна література:

1. Єлєцьких, С. Я., Михайличенко Н. М. Контролінг і бюджетування в системі управління підприємством : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни (для здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей). Краматорськ–Тернопіль : ДДМА, 2024. 131 с.
2. Калайтан Т.В. Контролінг. Навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2024 – 252 с.
3. Лобунець Т.В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Контролінг» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073«Менеджмент». Київ : НУБіП, 2023. 147 с
4. Маркіна І., Гунченко М., Таран-Лала О. Контролінг для менеджерів. Навчальний посібник. К. Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.

#### Допоміжна література:

1. Братусь Г.А., Каліна І.І., Скиба Г.І. Організаційні зміни на підприємстві для підтримки сталого розвитку та звітності. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 2 (79) 2025. С. 337-342. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2025/79\\_2025/57.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2025/79_2025/57.pdf)
2. Дем'яненко Т.І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. № 2(81) (2022): Вісник Херсонського національного технічного університету. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/60/55](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55).

- Одрехівський М.В., Пшик-3. Ковальська О.О. Проблеми формування системи контролінгу міжнародної інноваційної діяльності підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. №1 (7). 2022. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28262/220373menedzhment-215-223.pdf>
5. Партин Г.О., Омелян Х.А. Основні завдання, об'єкти та сучасні особливості фінансового контролінгу в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.84>.
6. Г.І. Скиба, Каліна І.І., Миронюк О.В. Розвиток концептуальних основ фінансового звітування в умовах сталого розвитку. // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки Випуск 1 (77), 2025. 170 с., С. 67-72.
7. Скиба Г.І., Каліна І.І., Беженар І.М. (2025) Сталий розвиток обліку в Україні: виклики, прозорість та інтегрована звітність. Сталий розвиток економіки, (2 (53), 595-602. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-84>
8. Осокіна, А., Хвастунов, Н., & Востряков, І. (2024). СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>
9. Хайлук С.О., Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств. Українська академія банківської справи НБУ. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56496/5/Khailuk\\_Kontrolinh.pdf;jsessionid=741402C0CCE2664F490A7BE19C6ABB8D](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56496/5/Khailuk_Kontrolinh.pdf;jsessionid=741402C0CCE2664F490A7BE19C6ABB8D)
10. Kalina, I., Shkolenko, O., Shulyar, N., ... Palii, S., Panchenko, O. (2024) Directions of financing the needs of rebuilding the agricultural sector of Ukraine Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 4(57), pp. 351–362
11. Kryshchal H., Kalina, I., Shuliar N., Kapeliushna T., Martynenko M., Ingram K.. Trends of development of financial and economic activity of entrepreneurial structures during the period of quarantine restrictions. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2022, № 1, pp. 139-144 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/139>

### ***Електронні ресурси:***

1. Офіційне інтернет-представництво. Президент України. URL: <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](http://www.ukrstat.gov.ua)
11. Електронна книгарня. URL: <https://textbook.com.ua/rps>
12. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
13. Львівська наукова бібліотека ім. В. Стефаника. URL: <https://www.lsl.lviv.ua/index.php/uk/golovna2/>
14. Науковий журнал «Економічний аналіз». URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa>
15. Журнал «Економіка та суспільство». URL: <http://economyandsociety.in.ua>
16. Інформаційно-аналітичний наукометричний журнал «Економіка. Фінанси. Право». URL: <http://efp.in.ua/uk>