

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
підприємництва, торгівлі та туристичного
бізнесу
Протокол № 1 від 20.08.2025 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з методичної роботи



Каріна КЕМАШКАЛО

КОНТРОЛІНГ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань
Спеціальність
Освітній рівень
Освітня програма

D Бізнес, адміністрування та право
D7 Торгівля
перший (бакалаврський)
Підприємництво, торгівля та біржева діяльність

Статус дисципліни
Мова викладання, навчання та оцінювання

обов'язкова
українська

Розробник:
д.е.н., професор

Дар'я БУТЕНКО

Завідувачка кафедри
підприємництва,
торгівлі та туристичного
бізнесу

Леонід
КОНСТАНТИНОВСЬКИЙ

Гарант освітньо-професійної
програми

Аліна ЛИТВИНЕНКО

Харків
2025

ВСТУП

Для прийняття управлінських рішень підприємець отримує необмежений обсяг інформації з різних інформаційних джерел, саме тому має бути витримана вибірковість і досягнута зваженість у її використанні. Якісний відбір, обробка та подальша правильна інтерпретація одержаної інформації – запорука прийняття ефективних управлінських рішень та адекватних стратегії розвитку підприємницької діяльності. Зважаючи на це, дуже важливо, щоб інформація, отримувана підприємцем для управління численними внутрішніми процесами, була свідомо обмежена, достатньо структурована та підготовлена з урахуванням принципу «витрати – результати – перспективи». Вирішувати такі оптимізаційні завдання допомагають широко використовувані в практичній діяльності системи контролінгу.

У сучасних умовах господарювання на рівні господарюючих суб'єктів та їх підрозділів перед підприємцями різного рівня постає необхідність своєчасно здійснити прогноз господарської діяльності, визначити ефективність, виявити причини відхилень фактичних витрат від нормативних (планових), своєчасно скоректувати ці відхилення й оптимізувати співвідношення між витратами, собівартістю та результатами діяльності.

Контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємницької діяльності, яка здатна забезпечити підтримку його ефективного розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Як правило, об'єктом контролінгу вважаються економічні характеристики підприємницької діяльності як узагальнюючі показники результативності дії виробничої, соціальної та інших систем.

Метою вивчення дисципліни «Контролінг» є формування у здобувачів вищої освіти компетентностей щодо набуття необхідної сукупності практичних знань, вмінь та навичок в управлінні ресурсами підприємства (організації) в умовах нестабільності як внутрішніх так і зовнішніх факторів.

Завданнями навчальної дисципліни є:

– засвоєння основних методів аналізу інформації з метою обґрунтування управлінських рішень;

– розгляд існуючих інструментів контролінгу для оптимізації витрат в підприємницькій діяльності.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є методи та інструменти контролінгу, що формують кваліфікованого фахівця відповідно вимогам ринку праці та стандартів вищої освіти.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є процес обґрунтування управлінських рішень на засадах впровадження у практичну діяльність суб'єктів підприємництва системи контролінгу.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH5	ЗК6
	СК5
PH12	ЗК8
	СК2
PH13	ЗК7
	СК3
PH15	ЗК2
	СК5
PH16	ЗК11
	СК6
PH18	СК8
PH21	ЗК11
	СК6
	СК10
	СК11
PH22	ЗК 11
	СК6
	СК10
	СК11

де, PH5 – Організувати пошук, самостійний відбір, якісну обробку інформації з різних джерел для формування банків даних у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

PH12. Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

PH13. Використовувати знання форм взаємодії суб'єктів ринкових відносин для забезпечення діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

PH15. Оцінювати характеристики товарів і послуг у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності за допомогою сучасних методів.

Н 16. – Знати нормативно-правове забезпечення діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і застосовувати його на практиці.

РН18. Знати основи обліку та оподаткування в підприємницькій, торговельній і біржовій діяльності.

РН21. Вміти виділити напрямок сталого розвитку суспільства, за яким доцільно формувати та організовувати соціальне підприємництво, розробляти та реалізовувати соціально значимі проекти регіонального та територіального значення.

ЗК 2. Здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях.

ЗК6 – Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

ЗК7. – Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур;

ЗК8. – Здатність виявляти ініціативу та підприємливість;

ЗК11 – Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;

СК2 – Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.;

СК3 – Здатність здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин;

СК5 – Здатність визначати та оцінювати характеристики товарів і послуг в підприємницькій, торговельній, біржовій діяльності;

СК6 – Здатність здійснювати діяльність з дотриманням вимог нормативно-правових документів у сфері підприємницької, торговельної та біржової діяльності;

СК8. Здатність застосовувати основи обліку та оподаткування в підприємницькій, торговельній, біржовій діяльності;

СК10 – Здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням ризиків;

СК11 – Здатність формувати та реалізовувати бізнес-ідеї соціального підприємництва, організовувати соціально відповідальний бізнес на основі цілей сталого розвитку суспільства.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні та організаційні засади розвитку контролінгу

Тема 1. Контролінг, його розвиток та становлення

1.1. Поняття та принципи контролінгу.

Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напряму підприємництва. Чинники виникнення контролінгу. Основна мета та функції контролінгу. Порівняння понять «контролінг» та «контроль». Причини виникнення. Етапи становлення та розвитку контролінгу. Предмет та об'єкт контролінгу. Принципи системи контролінгу. Основні концепції контролінгу. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємства.

1.2. Характеристика інструментів контролінгу.

Людські, фінансові та матеріальні ресурси як об'єкт системи контролінгу. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Постановка цілей у системі контролінгу. Вимоги до створення служби контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.

Тема 2. Види контролінгу

2.1. Основи види контролінгу та його місце в підприємницької діяльності.

Види цілей суб'єктів підприємства. Види контролінгу у підприємницькій діяльності. Диспозитивний контролінг: сутність, зміст та ситуації використання. Основні характеристики диспозитивного контролінгу. Контролінг ресурсів. Контролінг проєктів. Контролінг інвестицій. Контролінг інновацій.

2.2. Стратегічний контролінг.

Поняття «стратегічний контролінг». Мета стратегічного контролінгу. Функції, задачі, об'єкт стратегічного контролінгу. Інструменти стратегічного контролінгу. Напрямки системи стратегічного контролінгу. Напрямки аналізу в системі стратегічного контролінгу. Технічний аналіз. Економічний і фінансовий аналіз. Соціальний аналіз. Інституціональний аналіз. Комерційний аналіз. Екологічний аналіз.

2.3. Тактичний контролінг.

Сутність тактичного контролінгу. Мета та завдання тактичного контролінгу. Складові тактичного контролінгу: планування, бюджетування, внутрішній аудит, аналіз та консалтинг.

2.4. Оперативний контролінг.

Головна мета оперативного контролінгу. Функції, задачі, об'єкт оперативного контролінгу. Інструменти та методи оперативного контролінгу. Особливості впровадження інструментів оперативного контролінгу. Цільові показники оперативного контролінгу. Монетарні та немонетарні цілі. Взаємозв'язок видів контролінгу. Відмінності між стратегічним і тактичним контролінгом

Тема 3. Об'єкти та методи контролінгу

3.1. Характеристика об'єктів контролінгу

Об'єкти контролінгу: ресурси, господарські процеси та показники ефективності діяльності. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу, місце їх виникнення. Класифікація витрат. Собівартість продукції, її види. Роль калькулювання собівартості продукції в управлінні виробництвом. Фінансова діяльність як об'єкт контролінгу. Фактори, які впливають на фінансовий стан суб'єктів підприємництва. Мета проведення аналізу фінансового стану суб'єкту підприємництва. Призначення основних компонентів фінансової звітності. Основні показники аналізу діяльності суб'єкту підприємництва.

3.2. Методи контролінгу

Поняття «бенчмаркінг». Функції, задачі, об'єкти бенчмаркінгу. Вартісний аналіз. Портфельний аналіз. АВС-аналіз. Аналіз сильних і слабких місць суб'єкту підприємництва.

Тема 4. Контролінг персоналу

4.1. Загальна характеристика та класифікація трудових ресурсів.

Визначення економічних термінів: трудові ресурси, кадри, персонал, трудовий потенціал. Категорії персоналу (керівники, спеціалісти, службовці, робітники). Поділ персоналу за професіями, спеціальностями і кваліфікацією. Виокремлення і характеристика робітників за рівнем кваліфікації.

4.2. Показники чисельності та руху персоналу.

Показники чисельності персоналу, їх склад та методика визначення. Нормування праці. Наукове обґрунтування норм праці. Класифікація існуючих норм праці. Показники руху персоналу та методика їх визначення. Чинники, які мають враховуватися у процесі розрахунків необхідної чисельності персоналу. Визначення чисельності окремих категорій працівників. Продуктивність праці як економічна категорія.

4.3. Методи нормування праці.

Методи встановлення норм: аналітичний і сумарний. Дослідження трудових процесів. Методи прямого спостереження: хронометраж, фотографія робочого дня, самофотографія робочого дня, фотохронометраж. Методи моментних спостережень.

Змістовий модуль 2 Функціональний комплекс контролінгу в підприємницької діяльності

Тема 5. Контролінг інвестиційних проєктів

5.1. Поняття, місце, мета та функції контролінгу інвестиційних проєктів.

Інвестиційна діяльність. Сфери інвестицій. Місце контролінгу інвестиційних проєктів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності підприємництва. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проєктів. Функції контролінгу інвестиційних проєктів: моніторинг, аналіз, контроль та координація. Стадії інвестиційних проєктів.

5.2. Оцінка контролінгу інвестиційних проєктів.

Критерії оцінки інвестиційних проєктів в контролінгу. Критерії з дисконтуванням грошових потоків: чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, індекс прибутковості та період окупності проєкту.

5.3. Контролінг інноваційних проєктів.

Перехід від традиційного підприємництва к інноваційному підприємництву. Мета контролінгу інноваційних проєктів. Контролінг в інноваційних проєктах: сутність та зміст. Функції контролінгу в інноваційному підприємстві.

Тема 6. Організаційні основи створення системи контролінгу на підприємстві

6.1. Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві.

Мета діяльності служби контролінгу. Методи служби контролінгу: фінансовий облік; аналіз і розрахунок співвідношення витрат та надходжень; контроль за системою управління; виявлення й аналізу причин відхилень фактичних результатів від плану. Завдання служби контролінгу. Фактори, що впливають на доцільність створення служби контролінгу. Склад та функціональні обов'язки персоналу служби контролінгу. Етапи створення служби контролінгу.

6.2. Організація управлінського обліку в системі контролінгу.

Організація системи контролінгу на засадах системного підходу. Вимоги до організації системи контролінгу. Досвід Німеччини в організації роботи системи контролінгу. Мета, область застосування, переваги, принципи системи

standart-costing як ефективного інструменту контролінгу. Досвід США у впровадженні стандартів з метою підвищення ефективності підприємницької діяльності. Роль в управлінському обліку системи «Direct Cost Plan».

Тема 7. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

7.1. Класифікація управлінських рішень

Поняття «управлінське рішення». Класифікація управлінських рішень: за складність інформації; за ступенем стандартизації; за ступенем визначеності результатів у навколишньому середовищі. Запрограмовані та незапрограмовані рішення. Особливості процесу прийняття простих та складних рішень. Рішення в умовах визначеності. Рішення в умовах ризику. Рішення в умовах невизначеності.

7.2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень. Ситуації, що сигналізують про існування проблеми в підприємницькій структурі. Класифікація підходів щодо прийняття управлінських рішень у контролінгу (класичний підхід; принцип обмеженої раціональності; принцип ефективного керування (за Пітерсом і Уотерменом); соціально-психологічний підхід. Теорія політичної взаємодії. Теорія колективного навчання. Теорія корпоративної культури. Інкременталістський підхід.

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань

Назва теми та завдання	Зміст
1	2
Тема 1. Контролінг, його розвиток та становлення Практичне заняття. Завдання 1. Сутність контролінгу	Визначення причин і ситуації необхідності розробки та впровадження системи контролінгу в підприємницькій діяльності
Тема 2. Види контролінгу Практичне заняття.	Аналіз стратегічного та оперативного контролінгу.

Завдання 2. Контролінг, як інструмент управління підприємницької діяльністю	
Тема 3. Об'єкти та методи контролінгу Семінарське заняття.	Семінарське заняття на тему «Види контролінгу»
Тема 3. Об'єкти та методи контролінгу Практичне заняття. Завдання 3. Бенчмаркінг	Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності
Тема 4. Контролінг персоналу Практичне заняття. Завдання 4. Ефективність використання трудових ресурсів	Виконання практичних завдань з метою опанування основних принципів аналізу ефективності використання трудових ресурсів в підприємницькій діяльності
Тема 5. Контролінг інвестиційних проєктів Практичне заняття. Завдання 5. Оцінка інвестиційних проєктів	Оцінка економічної ефективності інвестиційних проєктів.
Тема 6. Організаційні основи створення системи контролінгу на підприємстві Семінарське заняття.	Семінарське заняття на тему «Організаційні основи створення системи контролінгу на підприємстві»
Тема 7. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	Аналіз виробничих ситуацій в умовах невизначеності

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1-7	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 1-7	Підготовка до практичних занять
Тема 1-7	Виконання контрольних робіт
Тема 1-7	Виконання індивідуального навчально-дослідного завдання
Тема 1-7	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни «Контролінг» для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів, як:

словесні (лекція (Теми 2,4,5,6); лекції проблемного характеру (Теми 4);
наочні (демонастрація (Тема 1-7);

практичні (практична робота (Тема 1-7), робота в малих групах (Теми 3, 6);
презентації (виступи перед аудиторією) (Тема 3, 6), індивідуальне науково-дослідне завдання (Тема 1-7).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит):
максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальні навчально-дослідні завдання (30 балів), письмова контрольна робота (10 балів), групове компетентнісно орієнтоване завдання з проведеними розробками та сформованими проектними пропозиціями за погодженою тематикою (20 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Спеціальність **D7 Торгівля**
Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».
Навчальна дисципліна «Контролінг»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове). (10 балів)

1. Основною метою контролінгу є:

- а) забезпечення ліквідності підприємства;
- б) забезпечення конкурентноздатності підприємства;
- в) забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- г) забезпечення прибутковості підприємства.

2. Найважливішими об'єктами контролінгу є:

- а) виручка від реалізації;
- б) витрати підприємства;
- в) центри відповідальності;
- г) витрати і центри відповідальності;
- д) фінансовий стан підприємства;
- є) прибуток підприємства.

3. Головна вимога до інформації в управлінському обліку:

- а) достовірність;
- б) точність;
- в) релевантність;
- г) репрезентативність.

4. До обов'язків контролера відносять:

- а) розробка форм збору аналітичної інформації по підприємству загалом;
- б) розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому;
- в) економічна експертиза управлінських рішень по підприємству загалом;
- г) обробка та аналіз одержаних даних, розробка нормативів витрат по цехах і підтримка їх актуальності;
- д) розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу.

5. Ефект операційного важеля характеризує:

- а) співвідношення приросту прибутку і виручки, що досягається при певному значенні коефіцієнта фінансового важеля;
- б) співвідношення постійних і змінних витрат;
- в) співвідношення приросту змінних витрат і виручки;
- г) співвідношення приросту сукупних витрат і виручки.

6. До методів діагностики стратегічної позиції підприємства відносять:

- а) порівняльний аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) кореляційний аналіз;
- г) матриця Мак-Кінсі;
- д) матриця Бостонської консультативної групи;
- е) аналіз відхилень.

7. Виділяють такі види інвестицій:

- а) матеріальні;
- б) нематеріальні;
- в) реальні;
- г) фінансові.

8. Контролінг орієнтований перш за все на:

- а) планування діяльності підприємства;
- б) прийняття управлінських рішень;
- в) інформаційну підтримку процесів прийняття управлінських рішень;
- г) прогнозування діяльності підприємства.

9. До витрат операційної діяльності належать:

- а) адміністративні витрати;
- б) фінансові витрати;
- в) собівартість реалізованої продукції (робіт і послуг);
- г) інвестиційні витрати;
- д) витрати на збут.

10. До особливостей контролінгу інвестиційних проектів відносять:

- а) орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства;
- б) здійснення за центрами відповідальності;
- в) здійснення за проектами;
- г) орієнтацію на досягнення оперативних цілей підприємства.

Завдання 2 (теоретичне). (10 балів)

В попередньому періоді об'єм реалізації продукції основного виробництва суб'єкта підприємництва складав в обсязі 219323 грн., продукції другорядних виробництв - 75000 грн., допоміжних виробництв – 25000 грн., фактично в звітному періоді вироблено продукції в основному виробництві вартістю 235000 грн., другорядному - 64000 грн., допоміжних виробництв - 82000 грн. Визначити індекс зростання в цілому і по окремих видах виробництва. Зробіть висновки.

Завдання 3 (евристичне). (20 балів)

У табл. 1 представлена експертна оцінка для ТОВ «Омега» та найбільш сильного конкурента в м. Київ – ТОВ «Онікс».

Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		ТОВ «Омега»	ТОВ «Онiкс»
1	Репутація на ринку	3	5
2	Якість продукції	5	5
3	Асортимент продукції	5	4
4	Ціна продукції	4	3
5	Робота онлайн магазину	3	5
6	Гарантія та сфера	5	4
7	Умови оплати та доставки	4	5
8	Реклама продукції	5	3

Необхідно провести бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємств за запропонованими факторами.

Затверджено на засіданні кафедри підприємництва і торгівлі протокол № ____ від «__» _____ 20__ р.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Бутенко Д.С.

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Салун М. М.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (10 балів)

За кожний правильний тест – 1 бал.

Завдання 2 (теоретичне). (10 балів)

5 – надано формулу та розв'язання;

10 – надано пояснення до етапів розв'язання, одиниці виміру та висновки.

Завдання 3 (евристичне). (20 балів)

5 – представлено формулу та розв'язання;

10 – побудовано «пелюсткову діаграму»;

20 – надано пояснення до етапів розв'язання, одиниці виміру та висновки.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Портна О. В. Контролінг : Підручник / О. В. Портна. – Львів : Магнолія 2006, 2021. – 264 с.

2. Фінансовий контролінг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 161 с. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23045>

3. Пушкар І. В. Контролінг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / І. В. Пушкар, Н. М. Проскуріна. – Запоріжжя : ЗНУ, 2024. – 106 с. – Режим доступу: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24084/1/0060429.pdf>.

Додаткова

4. Бутенко Д. С. Використання методів контролінгу суб'єктами підприємницької діяльності / Д. С. Бутенко // Інновації в бізнес-освіті : збірник матеріалів III міжнар. науково-практ. конф., 22-23 трав. 2019 р. – Київ, 2019. – 230с. – С. 216-221. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21624>

5. Сабліна Н. В. Реалізація контролінгу в промисловому бізнесі України Цифрова економіка та економічна безпека / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко, О. Ю. Литовченко. – 2023. – №8(08). – С. 188-195. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32116>

6. Бутенко Д. С. Контролінг в інноваційному підприємстві / Д. С. Бутенко // Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції, 20 листопада 2024 р. : тези допов. – Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2024. – С. 104-106. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34525>

7. Butenko D. Controlling as a management tool for entrepreneurial activities on the basis of corporate social responsibility [Electronic resource] / Daria Butenko, Leonid Konstantynovskyi // Social economics. – 2025. – No. 71. – Mode of access: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/issue/archive>.

8. Мішина С. В. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах [Електронний ресурс] / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин

// Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – 2019. – № 10. –
Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22161>

Інформаційні ресурси

9. Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу :
<https://zakon.rada.gov.ua/>