

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»**

**Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права**



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор із науково-педагогічної роботи

Богдан КОРОБКО

«29» серпня 2025 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Контролінг в публічному управлінні»
(назва навчальної дисципліни)

підготовки

Бакалавра

(назва ступеня вищої освіти)

Освітньої програми

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

Спеціальності

281 «Публічне управління та адміністрування»

(код і назва спеціальності)

Полтава
2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Контролінг в публічному управлінні» для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Складена відповідно до освітньо-професійної програми бакалавра «Публічне управління та адміністрування» 2024 року.

Розробник: Задорожний В.П., д.держ.упр., доцент, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права

Погоджено

Гарант освітньої програми  (А.І. Мирошніченко)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри публічного управління, адміністрування та права

Протокол від «28» серпня 2025 року № 1

Завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права

 Інна КУЛЬЧІЙ

«28» серпня 2025 року

Схвалено навчально-методичною комісією навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права

Протокол від «29» серпня 2025 року № 1

Голова навчально-методичної комісії

 Євгенія КАРПЕНКО

«29» серпня 2025 року

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
		форма здобуття освіти
		денна
Кількість кредитів – 6	Галузь знань	Обов’язкова
Загальна кількість годин – 180	<u>28 «Публічне управління та адміністрування»</u>	
Модулів – 1	Спеціальність <u>281 «Публічне управління та адміністрування»</u>	Рік підготовки:
Змістових модулів – 3		3-й
		Семестр
		5-й
Індивідуальне завдання – не передбачено	Ступінь вищої освіти <u>бакалавр</u>	Лекції
		36 год.
		Практичні
		36 год.
		Лабораторні
		-
		Самостійна робота
		108 год.
		Індивідуальна робота:
-		
	Вид контролю: диф. залік	

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

для денної форми здобуття освіти – 72/108

2. Мета навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни «Контролінг в публічному управлінні» засвоєння теоретичних основ та практичних навичок організації та здійснення контролінгу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування як сучасного методичного інструментарію для забезпечення ефективного управління інформаційними потоками та ресурсами, формування комплексного розуміння функцій державного управління та прийняття альтернативних варіантів управлінських рішень.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає **формування та розвиток у здобувачів компетентностей**, визначених освітньою програмою, зокрема:

ІК Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов;

ЗК 4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6. Здатність працювати в команді.

ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК 14. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

СК 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів;

СК. 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

СК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

СК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

3. Передумови для вивчення дисципліни

Передумовами для вивчення дисципліни є навчальні дисципліни, які мають бути вивчені здобувачами раніше, зокрема: «Національна та громадська безпека», «Економічна теорія», «Психологія»

4. Очікувані результати навчання з дисципліни

В результаті вивчення навчальної дисципліни «Контролінг в публічному управлінні» студент має знати:

РН 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

РН 11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

РН 14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

РН 15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

5. Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом вивчення навчальної дисципліни.

Мінімальний поріг рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати в мінімальну позитивну оцінку числової (рейтингової) шкали.

Сума балів	Значення ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Критерій оцінювання	Рівень компетентності
90 – 100	A	Відмінно	Здобувач демонструє повні й міцні знання навчального матеріалу в обсязі, що відповідає робочій програмі дисципліни, правильно й обґрунтовано приймає необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях. Власні пропозиції Здобувача в оцінках і вирішенні практичних задач підвищує його вміння використовувати знання, які він отримав при вивченні інших дисциплін.	Високий , що повністю забезпечує вимоги до знань, умінь і навичок, що викладені в робочій програмі дисципліни.
82 – 89	B	Добре	Здобувач демонструє гарні знання, добре володіє матеріалом, що відповідає робочій програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та вміє застосовувати теоретичні положення при вирішенні практичних задач, але допускає окремі неточності. Вміє самостійно виправляти допущені помилки, кількість яких є незначною.	Достатній , що забезпечує Здобувачу самостійне вирішення основних практичних задач.
74 – 81	C	Добре	Здобувач загалом добре володіє матеріалом, знає основні положення матеріалу, що відповідають робочій програмі дисципліни, робить на їх основі аналіз можливих ситуацій та використовує для рішення характерних/типових практичних завдань на професійному рівні. Додаткові питання про можливість використання теоретичних положень для практичного використання викликають ускладнення.	Достатній , конкретний рівень, за вивченим матеріалом робочої програми дисципліни.
64 – 73	D	Задовільно	Здобувач засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений робочою програмою дисципліни, та розуміє постановку стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішень. Розуміє основні положення, що є визначальними в курсі, може вирішувати подібні завдання тим, що розглядалися з викладачем, але допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача.	Середній , що забезпечує достатньо надійний рівень відтворення основних положень дисципліни.
60 – 63	E	Достатньо	Здобувач засвоїв основний теоретичний матеріал, передбачений робочою програмою дисципліни, та розуміє постановку стандартних практичних завдань,	Середній , що є мінімально допустимим у всіх складових

			має пропозиції щодо напрямку їх вирішень. володіє основними положеннями на рівні, який визначається як мінімально допустимий. Правила вирішення практичних завдань з використання м основних теоретичних положень пояснюються з труднощами. Виконання практичних завдань значно формалізовано: є відповідність алгоритму, але відсутнє глибоке розуміння роботи та взаємозв'язків з іншими дисциплінами.	навчальної дисципліни.
35 - 59	FX	Незадовільно з можливістю повторного складання екзамену/заліку	Здобувач може відтворити окремі фрагменти з курсу. Незважаючи на те, що програму навчальної дисципліни Здобувач виконав, працював він пасивно, його відповіді під час практичних і лабораторних робіт в більшості є невірними, необґрунтованими. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни у здобувача відсутні.	Низький , не забезпечує практичної реалізації задач, що формуються при вивченні дисципліни.
0 – 34	F	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	Здобувач повністю не виконав вимог робочої програми навчальної дисципліни. Його знання на підсумкових етапах навчання є фрагментарними. Здобувач не допущений до здачі екзамену/заліку.	Незадовільний , Здобувач не підготовлений до самостійного вирішення задач, які окреслює мета та завдання дисципліни.

6. Засоби діагностики результатів навчання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання можуть бути:

- 1) поточний контроль.
 - усне опитування;
 - виконання практичних робіт;
 - тестування;
- 2) модульний контроль:
 - тестування;
- 4) підсумковий контроль:
 - диф. залік

7. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи контролінгу

Тема 1. Теоретичні аспекти контролінгу як системи управління

Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи установи. Чинники виникнення контролінгу. Основна мета та функції контролінгу. Основні концепції контролінгу. Місце контролінгу в системі управління. Взаємозв'язок контролінгу з

функціями управління. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу, структурно-логічна схема контролінгу.

Практичне заняття №1.

Тема 2. Організація контролінгу в публічному управлінні

Місце контролінгу в системі управління організації. Процес упровадження контролінгу в публічному управлінні. Етапи впровадження системи контролінгу в публічному управлінні. Структура контролінгу в публічному управлінні. Принципи організації контролінгу в публічному управлінні. Інформаційні потоки в системі контролінгу.

Практичне заняття №2.

Тема 3. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

Формування єдиного інформаційного простору. Критичні фактори комплексного рішення управлінських задач. Тенденції розвитку інформаційних технологій. Джерела інформації. Потоки інформації. Класифікація джерел інформації. Принципи електронного документообігу. Основні функції системи підтримки прийняття рішень. Доставка, управління і збереження інформації. Аналіз і представлення інформації. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного управління, принципу соціального підходу. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.

Практичне заняття №3.

Практичне заняття №4.

Тема 4. Центри відповідальності як об'єкти контролінгу

Концепція обліку відповідальності в контролінгу та поняття про центри відповідальності. Класифікація центрів відповідальності. Принципи виділення центрів відповідальності в публічному управлінні та основні вимоги до них.

Практичне заняття №5.

Тема 5. Інформаційне забезпечення контролінгу

Автоматизація контролінгу з використанням ERP-систем. Автоматизація управлінського обліку. Автоматизація бюджетування.

Практичне заняття №6.

Змістовий модуль 2. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу

Тема 6. Особливості управління витратами та методи обліку витрат в системі контролінгу

Особливості управління витратами, мета та завдання. Елементи системи управління витратами. Комплексна програма зниження витрат. Cost-killing як елемент системи управління витратами. Внутрішній cost-killing: заходи щодо впровадження. Зовнішній cost-killing: практичні прийоми. Собівартість продукції. Види собівартості: технологічна, виробнича, маржинальна, повна, індивідуальна, середньогалузева. Калькуляція та види калькуляційних систем. Облік і розподіл непрямих витрат. Метод прямого розподілу. Метод послідовного розподілу. Метод врахування взаємних послуг. Калькулювання за замовленнями. Калькулювання за процесами. Системи калькулювання повних і змінних витрат.

Практичне заняття №7.

Тема 7. Управлінський облік як вихідний елемент в системі контролінгу

Сутність управлінського обліку як основи контролінгу. Завдання та методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу. Функції управлінського обліку. Управлінська звітність. Розподіл користувачів управлінської звітності за термінами. Використання в управлінні показників фінансової звітності. Алгоритм будови звіту про фінансові результати.

Практичне заняття №8.

Тема 8. Планування та бюджетування в системі контролінгу

Планування, його цілі, види, ієрархія планів. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. Поняття про бюджет. Цілі складання бюджетів. Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок. Поточні бюджети. Бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет потреби в матеріалах, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних витрат. Бюджет загальногосподарських витрат і прибутків. Бюджет грошових коштів, його цілі, методика розробки. Гнучкі та фіксовані бюджети. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності. Партиципація та громадський бюджет. Ключові аспекти та дорожня карта впровадження громадського бюджету.

Практичне заняття №9.

Тема 9. Методичний інструмент оперативного контролінгу та експертна діагностика

Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролінгу. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності установи від встановлених відхилень. Методи оперативного контролінгу. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точки, інженерний, графічний методи, метод найменших квадратів. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень. Модель «витрати - обсяг - прибуток». Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості. Поняття та методика проведення АВС-аналізу матеріальних потоків. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягу замовлень. Аналіз вузьких місць на підприємстві. Функціонально-вартісний аналіз. Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану організації. Характеристика джерел інформації для експертної діагностики. Методи стратегічної діагностики. Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики. Сутність і методи стратегій діагностики підприємств. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства: аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загрози. Діагностика за слабкими сигналами. Методи оперативної діагностики. Аналіз інформаційних потоків. Оцінка ризиків та розробка рекомендацій з управління ризиками.

Практичне заняття №10.

Практичне заняття №11.

Тема 10. Контролінг інвестиційних проєктів

Поняття про контролінг інвестиційних проєктів. Місце контролінгу інвестиційних проєктів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності установи. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проєктів. Функції контролінгу інвестиційних проєктів: моніторинг, аналіз, контроль та координація. Принципи контролінгу інвестиційних проєктів. Види контролінгу інвестиційних проєктів. Критерії оцінки інвестиційних проєктів в контролінгу. Традиційні критерії: окупність, рентабельність. Критерії з дисконтуванням

грошових потоків: чиста приведена вартість, внутрішня норма доходності, ануїтет, індекс прибутковості та приведена окупність. Критерії оцінки інвестиційних проєктів в умовах невизначеності: метод кращого стану, метод прийняття рішень без числових значень ймовірностей використання, метод ставки дисконтування з поправкою на ризик та метод достовірних еквівалентів. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проєктів. Організаційна стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів. Глобальна та локальні організаційно-інформаційні моделі контролінгу інвестиційних проєктів. Дослідна стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів: контролінг передінвестиційної фази проєкту, інвестиційної фази проєкту та постінвестиційної. Узагальнююча стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів.

Практичне заняття №12.

Практичне заняття №13.

Змістовий модуль 3. Стратегічні аспекти контролінгу в публічному управлінні

Тема 11. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу в публічних установах

Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі установи. Вимоги до створення служби контролінгу. Впровадження контролінгу в органах публічного управління. Передумови впровадження контролінгу. Передумови для функціонування систематичного адміністративного контролінгу. Основні вимоги та функції контролера. Інтеграція служби контролінгу до організаційної структури установи. Переваги та недоліки створення служби контролінгу. Алгоритм визначення продуктивності державного управління та адміністрування. Визначення продуктів в сфері державного управління. Методи збору та обробки даних службою контролінгу. Формування аналітичного і регулятивного блоку в системі контролінгу.

Практичне заняття №14.

Тема 12. Контролінг якості

Теорія ощадливого менеджменту в контексті трансформації державного управління. Теорія якості Е. Демінга. Принципи управління Е. Демінга. Методи статистичного управління якістю: S-діаграма. Криві якості продукції. Методи оцінювання та контролю TQM в органах публічної влади.

Практичне заняття №15.

Тема 13. Контролінг ризиків у стратегічному управлінні державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану

Сутність контролінгу ризиків. Методи ідентифікації та оцінки ризиків (включаючи воєнні фактори: логістика, фінансування, безпека). Інструменти моніторингу інвестицій під час кризи. Приклади з України (відбудова інфраструктури).

Практичне заняття №16.

Тема 14. Стратегічне управління та контролінг реалізації національних стратегій у сфері державного управління: стан і перспективи

Огляд національних стратегій (наприклад, Стратегія національної безпеки України). Роль контролінгу в моніторингу виконання. Аналіз стану впровадження та перспективи (з урахуванням ЄС-інтеграції).

Практичне заняття №17.

Тема 15. Контролінг як інструмент підвищення ефективності стратегічного планування у сфері публічного управління

Інтеграція контролінгу в стратегічне планування. Методи вимірювання ефективності (KPI, BSC). Приклади успішних кейсів у публічному секторі.
Практичне заняття №18.

8. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи контролінгу						
Тема 1. Теоретичні аспекти контролінгу як системи управління	10	2	2	-	-	6
Тема 2 Організація контролінгу в публічному управлінні	10	2	2	-	-	6
Тема 3. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	20	4	4	-	-	12
Тема 4. Центри відповідальності як об'єкти контролінгу	10	2	2	-	-	6
Тема 5. Інформаційне забезпечення контролінгу	10	2	2	-	-	6
Разом за змістовим модулем 1	60	12	12	-	-	36
Змістовий модуль 2. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу						
Тема 6. Особливості управління витратами та методи обліку витрат в системі контролінгу	10	2	2	-	-	6
Тема 7. Управлінський облік як вихідний елемент в системі контролінгу	10	2	2	-	-	6
Тема 8 Планування та бюджетування в системі контролінгу	10	2	2	-	-	6
Тема 9. Методичний інструмент оперативного контролінгу та експертна діагностика	20	4	4	-	-	12
Тема 10. Контролінг інвестиційних проєктів	20	4	4	-	-	12
Разом за змістовим модулем 2	70	14	14	-	-	42
Змістовий модуль 3 Стратегічні аспекти контролінгу в публічному управлінні						
Тема 11. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу в публічних установах	10	2	2	-	-	6
Тема 12 Контролінг якості	10	2	2	-	-	6
Тема 13 Контролінг ризиків у стратегічному управлінні державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану	10	2	2	-	-	6
Тема 14. Стратегічне управління та контролінг реалізації національних стратегій у сфері державного управління: стан і перспективи	10	2	2	-	-	6
Тема 15. Контролінг як інструмент	10	2	2	-	-	6

підвищення ефективності стратегічного планування у сфері публічного управління						
Разом за змістовим модулем 3	50	10	10	-	-	30
Усього годин	180	36	36	-	-	108

9. Перелік питань для семінарських занять

№ з/п	Тема заняття та перелік питань	Кількість годин
	Семінарські заняття не передбачені*	

10. Перелік питань для практичних занять

№ з/п	Тема заняття та перелік питань	Кількість годин
1	Теоретичні аспекти контролінгу як системи управління 1. Сутність контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи установи. 2. Чинники виникнення контролінгу. Основна мета та функції контролінгу. 3. Основні концепції контролінгу. 4. Місце контролінгу в системі управління. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління. 5. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу, структурно-логічна схема контролінгу.	2
2	Організація контролінгу в публічному управлінні 1. Місце контролінгу в системі управління організації. 2. Процес упровадження контролінгу в публічному управлінні. 3. Етапи впровадження системи контролінгу в публічному управлінні. 4. Структура контролінгу в публічному управлінні. Принципи організації контролінгу в публічному управлінні. 5. Інформаційні потоки в системі контролінгу.	2
3	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень 1. Формування єдиного інформаційного простору. Критичні фактори комплексного рішення управлінських задач. 2. Тенденції розвитку інформаційних технологій. 3. Джерела інформації. Потоки інформації. Класифікація джерел інформації. 4. Принципи електронного документообігу. 5. Основні функції системи підтримки прийняття рішень. Доставка, управління і збереження інформації. Аналіз і представлення інформації.	2
4	Контролінг у системі прийняття управлінських рішень 1. Класифікація управлінських рішень за ступенем стандартизації, за ступенем визначеності в навколишньому середовищі. 2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень: класичного, принципу обмеженої раціональності, принципу ефективного управління, принципу соціального підходу. 3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. 4. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень	2
5	Центри відповідальності як об'єкти контролінгу 1. Концепція обліку відповідальності в контролінгу та поняття про центри відповідальності.	2

	2. Класифікація центрів відповідальності. 3. Принципи виділення центрів відповідальності в публічному управлінні та основні вимоги до них.	
6	Інформаційне забезпечення контролінгу 1. Автоматизація контролінгу з використанням 2. ERP-систем. Автоматизація управлінського обліку. 3. Автоматизація бюджетування	2
7	Особливості управління витратами в системі контролінгу 1. Особливості управління витратами, мета та завдання. Елементи системи управління витратами. Комплексна програма зниження витрат. 2. Costing-killing як елемент системи управління витратами. Внутрішній cost-killing заходи щодо впровадження. Зовнішній cost-killing практичні прийоми. 3. Собівартість продукції. Види собівартості: технологічна, виробнича, маржинальна, повна, індивідуальна, середньогалузева. 4. Калькуляція та види калькуляційних систем. Облік і розподіл непрямих витрат. 5. Метод прямого розподілу. Метод послідовного розподілу. Метод врахування взаємних послуг. 6. Калькулювання за замовленнями. Калькулювання за процесами. Системи калькулювання повних і змінних витрат.	2
8	Управлінський облік як вихідний елемент в системі контролінгу 1. Сутність управлінського обліку як основи контролінгу. 2. Завдання та методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу. 3. Функції управлінського обліку. Управлінська звітність. Розподіл користувачів управлінської звітності за термінами. 4. Використання в управлінні показників фінансової звітності. 5. Алгоритм будови звіту про фінансові результати.	2
9	Планування та бюджетування в системі контролінгу 1. Планування, його цілі, види, ієрархія планів. 2. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. 3. Поняття про бюджет. Цілі складання бюджетів. 4. Поточні бюджети. Бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет потреби в матеріалах, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних витрат. 5. Бюджет загальногосподарських витрат і прибутків. Бюджет грошових коштів, його цілі, методика розробки. Гнучкі та фіксовані бюджети. 6. Сфера використання різних типів бюджетів, особливості залежно від центрів відповідальності. 7. Партиципація та громадський бюджет. 8. Ключові аспекти та дорожня карта впровадження громадського бюджету.	2
10	Методичний інструмент оперативного контролінгу 1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень. 2. Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролінгу. 3. Показники і моделі оперативного аналізу в системі контролінгу. 4. Визначення причин і аналіз залежності кінцевих результатів діяльності установи від встановлених відхилень. 5. Методи оперативного контролінгу.	2

11	Методичний інструмент оперативного контролінгу 1. Методи поділу витрат на постійні та змінні залежно від обсягу випуску: метод вищої та нижчої точки, інженерний, графічний методи, метод найменших квадратів 2. Методи аналізу відхилень фактичних результаті від планових. Класифікація відхилень. 3. Модель «витрати - обсяг - прибуток». Вихідні умови, показники, методика проведення аналізу беззбитковості. 4. Поняття та методика проведення ABC - аналізу матеріальних потоків.	2
12	Контролінг інвестиційних проєктів 1. Поняття про контролінг інвестиційних проєктів. 2. Місце контролінгу інвестиційних проєктів у загальній системі контролінгу фінансово-господарської діяльності установи. Мета та завдання контролінгу інвестиційних проєктів. 3. Функції контролінгу інвестиційних проєктів: моніторинг, аналіз, контроль та координація. Принципи контролінгу інвестиційних проєктів. 4. Види контролінгу інвестиційних проєктів. 5. Критерії оцінки інвестиційних проєктів в контролінгу.	2
13	Контролінг інвестиційних проєктів 1. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи. 2. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проєктів. 3. Глобальна та локальні організаційно-інформаційні моделі контролінгу інвестиційних проєктів. 4. Дослідна стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів: контролінг передінвестиційної фази проєкту, інвестиційної фази проєкту та постінвестиційної. Узагальнююча стадія процесу контролінгу інвестиційних проєктів.	2
14	Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу в публічних установах 1. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. 2. Місце служби контролінгу в організаційній структурі установи. Вимоги до створення служби контролінгу. 3. Впровадження контролінгу в органах публічного управління. Передумови впровадження контролінгу. Передумови для функціонування систематичного адміністративного контролінгу. Основні вимоги та функції контролера. 4. Інтеграція служби контролінгу до організаційної структури установи. Переваги та недоліки створення служби контролінгу. 5. Алгоритм визначення продуктивності державного управління та адміністрування. Визначення продуктів в сфері державного управління. 6. Методи збору та обробки даних службою контролінгу. Формування аналітичного і регулятивного блоку в системі контролінгу.	2
15	Контролінг якості Теорія ощадливого менеджменту в контексті трансформації державного управління. Теорія якості Е. Демінга. Принципи управління Е. Демінга. Методи статистичного управління якістю: S-діаграма. Криві якості продукції. Методи оцінювання та контролю TQM в органах публічної влади.	2

16	Контролінг ризиків у стратегічному управлінні державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану 1. Сутність контролінгу ризиків. 2. Методи ідентифікації та оцінки ризиків (включаючи воєнні фактори: логістика, фінансування, безпека). 3. Інструменти моніторингу інвестицій під час кризи. 4. Приклади з України (відбудова інфраструктури).	2
17	Стратегічне управління та контролінг реалізації національних стратегій у сфері державного управління: стан і перспективи 1. Огляд національних стратегій (наприклад, Стратегія національної безпеки України). 2. Роль контролінгу в моніторингу виконання. 3. Аналіз стану впровадження та перспективи (з урахуванням ЄС-інтеграції).	2
18	Контролінг як інструмент підвищення ефективності стратегічного планування у сфері публічного управління 1. Інтеграція контролінгу в стратегічне планування. 2. Методи вимірювання ефективності (KPI, BSC). 3. Приклади успішних кейсів у публічному секторі.	2
Усього		36

11. Перелік питань для лабораторних занять

№ з/п	Тема заняття та перелік питань	Кількість годин
	Лабораторні заняття не передбачені*	

12. Самостійна робота

Метою самостійної роботи студента є: навчитися користуватися бібліотечними фондами і каталогами, працювати з історичними та літературними джерелами, складати конспекти, аналізувати матеріал, порівнювати різні наукові концепції та робити висновки.

Види самостійної роботи студента:

- опрацювання лекційного матеріалу;
- підготовка до практичних занять;
- опрацювання тем курсу, які виносяться на самостійне вивчення, за списками літератури, рекомендованими в робочій навчальній програмі дисципліни;
- підготовка до виконання модульної контрольної роботи (тестування);
- відвідування консультацій (згідно графіку консультацій кафедри);
- підготовка до складання заліку за контрольними питаннями.

Питання для самостійного вивчення студентами

№ з/п	Назва питань	Кількість годин для денної форми
Тема 1. Теоретичні аспекти контролінгу як системи управління		
1	Які основні чинники сучасного розвитку зумовили появу та поширення контролінгу саме в публічному секторі?	3
2	Чим принципово відрізняється стратегічний контролінг від оперативного в контексті діяльності органів державної влади?	3
Тема 2 Організація контролінгу в публічному управлінні		
3	Які основні бар'єри та ризики найчастіше виникають під час впровадження системи контролінгу в органах місцевого самовряду-	3

	вання?	
4	Чому в публічному секторі особливо важливим є правильне налаштування інформаційних потоків у системі контролінгу?	3
Тема 3. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень		
5	Як впровадження принципів електронного документообігу може покращити якість управлінських рішень у державних органах?	3
6	У чому полягає принципова різниця між класичним підходом до прийняття рішень та підходом обмеженої раціональності в умовах публічного управління?	3
7	Які критерії прийняття рішень ви вважаєте найбільш важливими для керівника департаменту освіти чи охорони здоров'я в умовах воєнного стану?	3
8	Як сучасні технології штучного інтелекту (AI) можуть бути інтегровані в систему підтримки прийняття рішень у публічному управлінні, і які ризики це несе?	3
Тема 4. Центри відповідальності як об'єкти контролінгу		
9	Чому в публічному секторі складніше, ніж у бізнесі, чітко виділяти центри відповідальності?	3
10	Які центри відповідальності (за класифікацією) найчастіше зустрічаються в структурі обласної державної адміністрації чи міської ради?	3
Тема 5. Інформаційне забезпечення контролінгу		
11	Які переваги та недоліки використання типових ERP-систем (наприклад, «Вчасно», «М.Е.Док», 1С) для потреб контролінгу в органах місцевого самоврядування?	3
12	Як автоматизація бюджетування може вплинути на прозорість та підзвітність використання бюджетних коштів?	3
Тема 6. Особливості управління витратами в системі контролінгу		
13	У чому полягає головна відмінність між cost-killing та традиційним скороченням витрат у державних установах?	3
14	Які види собівартості найбільш доцільно використовувати при калькулюванні вартості надання адміністративних послуг (наприклад, видача довідок, реєстрація актів)?	3
Тема 7. Управлінський облік як вихідний елемент в системі контролінгу		
15	Чому гнучкі бюджети є більш ефективними, ніж фіксовані, в умовах нестабільного фінансування публічних установ?	3
16	Які переваги та ризики впровадження партиципативного (громадського) бюджетування в невеликих територіальних громадах України?	3
Тема 8. Планування та бюджетування в системі контролінгу		
17	У яких випадках доцільніше використовувати метод найменших квадратів, а в яких — метод вищої та нижчої точки для поділу витрат на постійні та змінні?	3
18	Як аналіз беззбитковості може бути адаптований для оцінки ефективності надання соціальних послуг?	3
Тема 9. Методичний інструмент оперативного контролінгу та експертна діагностика		
19	Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягу замовлень. Аналіз вузьких місць на підприємстві	3
20	Функціонально-вартісний аналіз. Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану організації.	3
21	Методи стратегічної діагностики. Види стратегій підприємства як	3

	об'єкт стратегічної діагностики.	
22	Сутність і методи стратегій діагностики підприємств. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства: аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загрози.	3
Тема 10. Контролінг інвестиційних проєктів		
23	Чому в публічних інвестиційних проєктах часто важливіше використовувати соціальну ефективність, ніж комерційну?	3
24	Які з дисконтованих методів оцінки (NPV, IRR, PI) є найбільш надійними в умовах високої інфляції та нестабільності?	3
25	Як правильно організувати постінвестиційний контролінг державних інфраструктурних проєктів (наприклад, будівництво доріг, шкіл)?	3
26	Які особливості контролінгу інвестиційних проєктів, що фінансуються за рахунок міжнародної допомоги (гранти ЄС, Світового банку), в умовах воєнного стану в Україні?	3
Тема 11. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу в публічних установах		
27	Які основні перешкоди заважають створенню повноцінної служби контролінгу в більшості міністерств України?	3
28	Чи варто створювати окрему службу контролінгу в невеликих територіальних громадах? Обґрунтуйте.	3
Тема 12 Контролінг якості		
29	Як принципи Демінга можуть бути адаптовані до діяльності типового ЦНАПу чи відділу соціального захисту?	3
30	У чому полягає головна відмінність між TQM та традиційним контролем якості в державному управлінні?	3
Тема 13. Контролінг ризиків у стратегічному управлінні державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану		
31	Які воєнні ризики є найбільш критичними для державних інвестиційних проєктів у 2024–2026 роках?	3
32	Як можна адаптувати матрицю ризиків для оцінки проєктів відбудови в прифронтових регіонах?	3
Тема 14. Стратегічне управління та контролінг реалізації національних стратегій у сфері державного управління: стан і перспективи		
33	Які показники найбільш об'єктивно свідчать про успішність/неуспішність реалізації Стратегії національної безпеки України?	3
34	Як контролінг може допомогти у процесі гармонізації національних стратегій з вимогами ЄС?	3
Тема 15. Контролінг як інструмент підвищення ефективності стратегічного планування у сфері публічного управління		
35	Які переваги Balanced Scorecard (BSC) порівняно з класичними КРІ при стратегічному плануванні в органах публічної влади?	3
36	Наведіть приклад успішного впровадження контролінгу стратегічного планування в українській громаді чи міністерстві (можна на основі відкритих джерел).	3
	Разом	108

13. Індивідуальні завдання

Не передбачено планом

14. Методи навчання

При викладанні навчальної дисципліни «Контролінг в публічному управлінні» використовуються словесні, наочні, практичні та інтерактивні методи навчання, що забезпечують освоєння теоретичних основ, інструментарію та практичних навичок застосування контролінгу в органах публічної влади. Це сприяє не лише засвоєнню теоретичних знань, а й формуванню практичних навичок та soft skills, необхідних майбутнім фахівцям у сфері публічного управління та адміністрування.

Поєднання традиційних і сучасних освітніх технологій сприяє формуванню у здобувачів цілісного уявлення про контролінг як інструмент підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічного управління — від базових концепцій до сучасних викликів (воєнний стан, післявоєнне відновлення, європейська інтеграція).

Для підвищення якості навчання застосовуються мультимедійні засоби (проектор, інтерактивна дошка), онлайн-платформи (Moodle, Microsoft Teams, Zoom), електронні ресурси (data.gov.ua, сайти Мінфіну, Держказначейства), спеціалізовані інструменти (Excel, Power BI, демо-версії ERP-систем).

Словесні методи — розповідь, пояснення, проблемна лекція, дискусія, кейс-метод — використовуються для розкриття сутності контролінгу, його місця в системі публічного управління, аналізу нормативних актів та порівняння підходів бізнесу й держави.

Наочні методи включають демонстрацію схем (організаційна структура контролінгу, центри відповідальності), діаграм (модель CVP, ABC-аналіз), таблиць бюджетів, графіків відхилень, презентацій реальних кейсів (громадський бюджет, інвестиційні проекти відбудови).

Практичні методи спрямовані на формування навичок: аналіз звітності, розрахунок показників (NPV, IRR, беззбитковість), поділ витрат, розробка бюджетів, моделювання ризиків, оцінка ефективності. Застосовуються розрахунково-аналітичний метод, кейс-метод, моделювання, проєктний підхід, компаративний аналіз, робота з відкритими даними та нормативними документами.

Елементи проблемного навчання, групові проєкти та міні-дослідження (аналіз реальної бюджетної установи) розвивають критичне мислення, аналітичні здібності та вміння аргументувати рекомендації щодо вдосконалення публічного управління.

Такий підхід забезпечує не лише теоретичні знання, а й практичні компетенції для ефективного застосування контролінгу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

15. Методи контролю

Поточний контроль успішності засвоєнням студентами навчального матеріалу може здійснюватися шляхом опитування й оцінювання знань здобувачів під час практичних занять, оцінювання виконання самостійної роботи, тестування або в ході індивідуальних співбесід зі студентами під час консультацій. Вибір конкретних форм і методів поточного контролю знань студентів залежить від викладача і доводиться до їхнього відома на першому практичному занятті.

Модульний контроль має на меті перевірку засвоєння студентом певної сукупності знань та вмінь, що формують відповідний модуль. Модульний контроль реалізується шляхом узагальнення результатів поточного контролю знань і проведення спеціальних контрольних заходів (у формі тестування), проводиться наприкінці кожного змістового модулю за рахунок аудиторних занять. На підставі результатів модульного контролю здійснюється міжсесійний контроль (атестація).

Підсумковий контроль здійснюється у формі диференційованого заліку.

16. Розподіл балів, які отримують студенти

Схема нарахування балів* з навчальної дисципліни «Контролінг в публічному управлінні» за видами робіт для здобувачів денної форми здобуття освіти

Види ро- біт/контролю	Перелік тем																	
	Тема 1.	Тема 2	Тема 3.		Тема 4.	Тема 5	Тема 6.	Тема 7.	Тема 8:	Тема 9.	Тема 10.		Тема 11.	Тема 12.	Тема 13.	Тема 14.	Тема 15.	
	Практичне заняття																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Усне опиту- вання	2			2			2		2		2		2		2		2	
Виконання практичних завдань	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Тестування		2		2				2			2			2		2		
Виконання завдань само- стійної роботи	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1
Модульний контроль						3						3						3
Всього за те- мами	4	4	7		2	5	4	4	4	7		8		4	4	4	4	5
Диф. залік	30																	
Всього за результатами вивчення навчальної дисципліни	100																	

Шкала та критерії оцінювання відповіді за результатами усного опитування:

Бали	Критерії оцінювання
2	Питання розкрито повністю, що свідчить про відмінне засвоєння матеріалу відповідно вказаних програмних результатів навчання. Студент вільно володіє науково-понятійним апаратом.
1	Механічне відтворення матеріалу з деякими помилками, неточності у використанні науково-понятійного апарату.
0	Відсутність відповіді на теоретичне питання, що не дає можливість оцінити формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти.

Шкала та критерії оцінювання виконання практичних завдань:

Бали	Критерії оцінювання
1	Завдання практичної роботи виконано в повному обсязі, оформлено належним чином, у висновках відображено здатність до практичного застосування отриманих знань.
0,5	Завдання виконано не повністю або з несуттєвими помилками, висновки оформлені, але лише частково розкривають практичне завдання.
0	Практична робота не виконана або виконана з суттєвими помилками, висновки відсутні чи не мають практичного значення.

Оцінювання тестування денної форм здобуття освіти:

- кожна правильна відповідь оцінюється у фіксовану кількість балів ($0,3 \times 10 = 3$);

- правильність відповідей перевіряється відповідно до ключа тестів.

Шкала та критерії оцінювання виконання завдань самостійної роботи:

Бали	Критерії оцінювання
1	Виконання завдань самостійної роботи здійснене у повному обсязі, не містить помилок, що дає можливість оцінити формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти на високому рівні.
0,5	Виконання завдань самостійної роботи здійснене не у повному обсязі, містить несуттєві помилки, що дає можливість оцінити рівень формування компетентностей та отримання програмних результатів навчання у здобувача вищої освіти як достатній.
0	Завдання самостійної роботи не виконано та/або результати не відповідають поставленим завданням та/або завдання виконано із суттєвими помилками.

Шкала та критерії оцінювання виконання модульного контролю (тестування):

- кожна правильна відповідь оцінюється у фіксовану кількість балів ($0,2 \times 10 = 2,0$);
- правильність відповідей перевіряється відповідно до ключа тестів.

Шкала та критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти за результатами складання диф. заліку

Завдання	Бали	Критерії оцінювання
1. Тестування	0-30	Кожна правильна відповідь оцінюється у фіксовану кількість балів ($1 \times 30 = 30$), правильність відповідей перевіряється відповідно до ключа тестів.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

100-бальна рейтингова система оцінювання	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою для екзамену, диференційованого заліку, курсового проекту (роботи), практики
90 – 100	A – відмінно	5 – відмінно
82 – 89	B – дуже добре	4 – добре
74 – 81	C – добре	
64 – 73	D – задовільно	3 – задовільно
60 – 63	E – достатньо	
35 – 59	FX – незадовільно з можливістю повторного складання	2 – незадовільно
0 – 34	F – незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	

Правила модульно-рейтингового оцінювання знань

Загальна трудомісткість дисципліни – 100 балів, із них:

- при семестровому контролі у вигляді диференційованого заліку на поточний контроль може бути відведено від 70 до 100 балів (для допуску до диференційованого заліку необхідно мати не менше 35 балів поточної успішності).

1. Поточний контроль. Бали, отримані впродовж семестру, за видами навчальної діяльності розподіляються наступним чином (розподіл орієнтовний):

- робота на практичних, заняттях (відповіді на практичних, виконання практичних завдань, а в разі їх пропусків з поважної причини – індивідуальні співбесіди на консультаціях за темами відповідних занять) – до 70 балів.

Присутність на лекціях і практичних заняттях не оцінюється в балах. Пропуски занять підлягають обов'язковому відпрацюванню в індивідуальному порядку під час консультацій. Пропущене заняття має бути відпрацьоване впродовж двох наступних тижнів, при тривалій відсутності студента на заняттях з поважної причини встановлюється індивідуальний графік відпрацювання пропусків, але не пізніше початку екзаменаційної сесії.

Студент, який повністю виконав програму навчальної дисципліни і отримав достатню рейтингову оцінку (не менше 35 балів у випадку диференційованого заліку), допускається до підсумкового контролю з дисципліни.

2. Підсумковий контроль Підсумковим контролем є диференційований залік. Він здійснюється відповідно до вимог «Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті імені Юрія Кондратюка»

17. Методичне забезпечення

1. Задорожний В.П. Методичні рекомендації для підготовки до практичних занять та самостійної роботи навчальної дисципліни «Контролінг в публічному управлінні» для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Полтава, 2024, с. 22

2. Задорожний В.П. Курс лекцій з дисципліни «Контролінг в публічному управлінні» для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. 103 с.

18. Рекомендована література

Базова

1. Holzer M., Ballard A. (eds.). The Public Performance and Productivity Handbook. 3rd ed. London; New York: Routledge, 2021. 550 p. <https://www.routledge.com/The-Public-Performance-and-Productivity-Handbook/Holzer-Ballard/p/book/9781032015415>

2. Greve C., Ysa T. (eds.). Handbook on Strategic Public Management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. 320 p. <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-on-strategic-public-management-9781789907186.html>

3. Rana M. P., Parker L. (eds.). The Routledge Handbook of Public Sector Accounting. London; New York: Routledge, 2023. 400 p. <https://www.routledge.com/The-Routledge-Handbook-of-Public-Sector-Accounting/Rana-Parker/p/book/9781032282589>

4. Bovaird T., Loeffler E. (eds.). Public Management and Governance. 4th ed. London; New York: Routledge, 2023. 420 p. <https://www.routledge.com/Public-Management-and-Governance/Bovaird-Loeffler/p/book/9781032357300>

5. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / [А. О. Азарова, Л. М. Ткачук, Л. О. Нікіфорова та ін.]. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 181 с

6. Степаненко С., Фролова Є. С79 Публічне управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге видання, перероб. і доп. / С. Степаненко, Є. Фролова. Одеса : Фенікс, 2023. 110 с. <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cccfad90-08cc-4e8a-b866-0d7fc6a4dbd9/content>

7. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

8. Адміністративний менеджмент та управління в Україні в умовах євроінтеграції: підручник./ Кол.авт.; за заг. ред. В.М. Ємельянова. - Миколаїв: Вид-во Ємельянова Т.В., 2021. - 281 с.

9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. [вид. 2-е] / В. О. Василенко. – К., 2020. – 504 с.
10. Гончаренко О.О., Давидюк Т.В. та ін. Управлінський облік: навч. Посібник. К. : УБС НБУ, 2014. 415 с.
11. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
12. Маркіна І., Гунченко М., Таран-Лала О. Контролінг для менеджерів. Навчальний посібник. К. Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.
13. Партин Г. О., Загородній А. Г. А ін. Управлінський облік. Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 340 с.

Допоміжна

1. Арабчук Я. І. Контролінг- складова мистецтва ефективного публічного управління / Я. І. Арабчук // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. - 2019. - № 2. - С. 55-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2019_2_6
2. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників : навч. посіб. / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во «Знання» 2020. – 556 с.
3. Портна О. В. Контролінг : навч. посіб. / О. В. Портна. – Львів : 2018. – 240 с.
4. Савицька, О. М. Контролінг. Конспект лекцій : навч. посіб. ; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2024. 163 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72953>
5. Садченко О.В., Нічітайлова Н.С. Контролінг: навч. – метод. посіб. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с.
6. Тимофєєв С.П. Місце антикорупційної культури у процесі запобігання корупції в Україні / С.П. Тимофєєв // Публічне управління та регіональний розвиток. – № 6. – 2019. – С. 956-978
7. Тимофєєв С.П. Стратегічні завдання розвитку інституту публічних закупівель / С.П. Тимофєєв, О.О. Колесніченко // Публічне управління та регіональний розвиток. – № 7. – 2020. – С. 142-161
8. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. та ін. Контролінг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2013. 240.
9. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навч. посіб. / Ю. П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2018. – 318 с.

19. Інформаційні ресурси

1. Дистанційний курс з дисципліни «Контролінг в публічному управлінні» розміщено за покликанням <https://dist.nupp.edu.ua/course/view.php?id=6828>
2. <http://www.president.gov.ua> – Офіційне представництво Президента України.
3. <http://www.rada.gov.ua/> – Офіційний портал Верховної Ради України.
4. <http://www.kmu.gov.ua/> – Офіційний портал органів виконавчої влади України.
5. <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/> – «Україна-Європейський Союз» – офіційний сайт представництва України при Європейському Союзі.
6. <http://www.coe.kiev.ua/index.html> – Офіційне представництво Ради Європи в Україні.
7. <http://www.niss.gov.ua/> – Національний інститут стратегічних досліджень.