

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г. ШУХОВА»**  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института  
Ю.А. Дорошенко  
« 22 » 12 2015 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**дисциплины (модуля)**

Контроллинг

направление подготовки:

38.03.01 Экономика

Направленность программы (профиль, специализация):

Финансы и кредит

Квалификация

бакалавр

Форма обучения

очная

**Институт: Экономики и менеджмента**

**Кафедра: Финансового менеджмента**


Белгород – 2015

Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата) утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 ноября 2015 г. № 1327.
- плана учебного процесса БГТУ им. В.Г. Шухова, введенного в действие в 2015 году.

Составитель: канд. экон. наук, доцент  (Молчанова В.А.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой финансового менеджмента


Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, профессор  (Бухонова С.М.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)  
« 15 » 12 2015 г.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры финансового менеджмента  
« 15 » 12 2015 г. протокол № 5

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, профессор  (Бухонова С.М.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и менеджмента

« 21 » 12 2015 г., протокол № 4

Председатель канд. экон. наук, профессор  (В.В. Выборнова)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Формируемые компетенции			Требования к результатам обучения
№	Код компетенции	Компетенция	
Профессиональные			
1	ПК-1	Способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	<p>В результате освоения дисциплины обучающийся должен</p> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды и принципы построения систем показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;</li> <li>- специфику бухгалтерской и управленческой отчетности;</li> <li>- характеристики и возможности корпоративных информационных систем в части осуществления функций контроллинга.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять расчеты экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов ;</li> <li>- взаимодействовать со службами информационных технологий и иными функциональными подразделениями по вопросам организации системы информационного обеспечения управленческой деятельности.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки уникальных систем показателей деятельности хозяйствующих субъектов с учетом специфики конкретного бизнеса.</li> </ul>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Содержание дисциплины основывается и является логическим продолжением следующих дисциплин:

№	Наименование дисциплины (модуля)
1.	Финансовый менеджмент
2.	Ценообразование
3.	Интернет-технологии
4.	Корпоративные информационные системы
5.	Экономическая безопасность
6.	Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски
7.	Краткосрочная финансовая политика
8.	Производственная практика

Содержание дисциплины служит основой для изучения следующих дисциплин:

№	Наименование дисциплины (модуля)
1.	Оценка и управление стоимостью компании
2.	Преддипломная практика
3.	Государственная итоговая аттестация

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зач. единиц, 180 часов.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 8
Общая трудоемкость дисциплины, час	180	180
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	72	72
лекции	36	36
лабораторные	-	-
практические	36	36
<b>Самостоятельная работа студентов, в том числе:</b>	108	108
Курсовой проект	-	-
Курсовая работа	-	-
Расчетно-графическое задания	18	18
Индивидуальное домашнее задание	-	-
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>	54	54
Форма промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	36	36

### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем

#### Курс 4 Семестр 8

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
<b>1. Концепции контроллинга.</b>					
	Сущность контроллинга. Основная цель контроллинга. Функции контроллинга. История возникновения и развития контроллинга. Причины возникновения контроллинга. Характеристика основных концепций контроллинга. Сущность и задачи контроллинга в	2	2	-	6

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	рамках каждой концепции. Роль контроллинга в системе управления предприятием. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга: установление целей, планирование, оперативный управленческий учет, система информационных потоков, мониторинг, контроль, анализ планов, результатов и отклонений, выработка рекомендаций для принятия управленческих решений.				
<b>2. Стратегический и оперативный контроллинг.</b>					
	Сущность стратегического и оперативного контроллинга. Ориентация, цели и главные задачи стратегического контроллинга. Обеспечение выживаемости, проведение антикризисной политики, поддержание потенциала успеха. Направления анализа в стратегическом контроллинге. Ориентация, цели и задачи оперативного контроллинга. Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия. Основные подконтрольные показатели.	4	4	-	4
<b>3. Управленческий учет как основа контроллинга.</b>					
	Управленческий учет как основополагающий элемент системы контроллинга на предприятии. Управленческий учет и его отличие от финансового учета. Цели и задачи управленческого учета. Классификация методов учета затрат, используемых, в системе контроллинга. Варианты организации учета по полной себестоимости. Учет по усеченной себестоимости: простой директ-костинг, учет покрытия постоянных затрат, учет плановых предельных затрат. Достоинства и недостатки различных Методов управленческого учета. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач оперативного контроллинга. Учет по центрам ответственности.	2	2	-	6
<b>4. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент оперативного контроллинга.</b>					
	<b>Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент оперативного контроллинга.</b> Понятие бюджета. Цели и задачи бюджетов. Этапы разработки	2	2	-	6

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	бюджетов. Структура системы бюджетов на предприятии: текущие (операционные) бюджеты и финансовый план. Взаимосвязи бюджетов. Составление текущих бюджетов. Виды бюджетов, их особенности. Классификация подходов к разработке бюджетов. Гибкие и фиксированные бюджета. Процедура формирования бюджета «с нуля». Сферы применения различных видов бюджетов. Достоинства и недостатки бюджетирования.				
<b>5. Анализ отклонений в системе контроллинга.</b>					
	Выявление отклонений. Виды отклонений. Основные подходы к сравнению, используемые в контроллинге. Факторный анализ отклонений. Метод цепных подстановок. Методика анализа отклонений по прибыли. Расчет отклонений по издержкам реализации и обращения, по совокупным производственным затратам, отклонений выручки от реализации. Оценка отклонений и выявление причин отклонений. Контролируемые и неконтролируемые отклонения.	2	2	-	6
<b>6. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.</b>					
	<b>Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.</b> Понятие системы показателей Требования, предъявляемые к показателям в системе контроллинга. Основные типы систем показателей. Особенности логико-дедуктивных систем показателей. Характеристика наиболее распространенных систем: DuPont, ZVEI, RL. Особенности эмпирико-индуктивных систем показателей. Характеристика наиболее распространенных систем: Beaver, Weibel, CAMEL. Использование кэш-фло в качестве комплексного показателя оценки деятельности предприятия.	4	4	-	2
<b>7. Контроллинг продукции.</b>					
	Оперативное планирование продуктовой программы. Особенности планирования при массовом, серийном и единичном производствах. Учет ограничений по сбыту, снабжению, производственных ограничений. Критерии оценки альтернативных продуктовых программ. Контрольные расчеты по	4	4	-	2

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	продуктовой программе. Оценка продуктовых групп на основе покрытия постоянных затрат. Факторный анализ сумм покрытия. Анализ диаграммы безубыточности.				
<b>8. Контроллинг функциональных сфер деятельности.</b>					
	Сущность и задачи функционального контроллинга. Формирование, объем и структура функциональных планов. Планирование и контроль в отделе сбыта. Расчет общего результата и суммы покрытия отдела сбыта. Основные категории издержек сбыта. Контроль издержек. Система специальных показателей анализа издержек оплаты труда, накладных расходов. Особенности многоступенчатого и одноступенчатого планирования накладных расходов. Система специальных показателей эффективности производства. Планирование и контроль снабжения. Система специальных показателей деятельности службы снабжения.	4	4	-	2
<b>9. Контроллинг инвестиционных проектов</b>					
	Цели и основные задачи контроллинга инвестиций. Особенности контроллинга инвестиционных проектов. Этапы процесса создания системы контроллинга инвестиций. Внутренние и внешние данные, необходимые для инвестиционных расчетов. Классификация критериев оценки инвестиционных проектов (по способу учета фактора времени). Методы обоснования инвестиционных программ: классические статические и динамические методы оценки, имитационные модели. Выбор ставки дисконтирования при проведении инвестиционных расчетов. Анализ критериев оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности. Анализ подходов к формированию инвестиционного портфеля предприятия на основе контроллинговых исследований: классический подход, двойной бюджет, процедура формирования инвестиционного портфеля в условиях ограниченности финансовых ресурсов. Особенности контроллинга инновационной политики.	2	2	-	6
<b>10. Финансовый контроллинг</b>					

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	Цели и задачи финансового контроллинга. Основные элементы финансового контроллинга. Инструменты финансового контроллинга: анализ кэш-фло, анализ работающего капитала, финансовая паутина, модель ROI. Контроллинг дебиторской задолженности. Контроллинг запасов. Контроллинг текущей ликвидности. Финансовое планирование. Финансовое прогнозирование. Анализ методов финансового прогнозирования.	2	2	-	6
<b>11. Методы принятия управленческих решений в контроллинге.</b>					
	Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге: классический (рациональный подход; принцип ограниченной рациональности; эффективное управление по Портеру; социологический, психологический подход. Факторы, определяющие принятие управленческих решений. Требования к критериям принятия управленческих решений. Критерии принятия управленческих решений: критерии принятия решений об объеме и структуре выпуска; критерии принятия решений при ценообразовании; критерии принятия решений в управлении материальными потоками на предприятии.	2	2	-	4
<b>12. Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии.</b>					
	Определение структуры контроллинга. Формирование целевых функций и элементов системы контроллинга. Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия. Сравнение различных вариантов организации контроллинговой деятельности на предприятии. Рациональная структура финансово-экономических служб предприятия. Структура и состав службы контроллинга. Организация службы контроллинга в корпорации (холдинге). Возможные варианты внедрения контроллинга на предприятии. Общая последовательность работ по внедрению системы контроллинга.	4	4	-	4
	<b>ВСЕГО</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>54</b>

*Примечание: в колонку «самостоятельная работа» входят подготовка к лекционным, практическим, лабораторным занятиям.*



## 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	К-во часов СРС
семестр № 8				
1	Концепции контроллинга	Сравнительный анализ концепций контроллинга	2	3
2	Стратегический и оперативный контроллинг	Цели, задачи, системы показателей стратегического и оперативного контроллинга	4	2
3	Управленческий учет как основа контроллинга.	Методы расчета себестоимости Многоступенчатый расчет сумм покрытия	2	3
4	Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент оперативного контроллинга	Составление текущих бюджетов: бюджет продаж, производственная программы, бюджет затрат на материалы, бюджет прямых затрат на оплату труда и др.	2	3
5	Анализ отклонений в системе контроллинга	Факторный анализ отклонений сумм покрытия	2	3
6	Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений	Логико-дедуктивные системы показателей Эмпирико-индуктивные системы показателей	4	1
7	Контроллинг продукции	Составление производственной программы при наличии узких мест	4	1
8	Контроллинг функциональных сфер деятельности	Контроллинг обеспечения ресурсами Контроллинг сбыта	4	1
9	Контроллинг инвестиционных проектов	Контроллинговые расчеты в сфере планирования инвестиций	2	3
10	Финансовый контроллинг	Многоуровневые расчеты денежных потоков Модели ROI, ROA, EVA	2	3
11	Методы принятия управленческих решений в контроллинге	Рациональный подход к принятию управленческих решений: преимущества и недостатки	4	2
12	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	Разработка организационных структур при различных вариантах внедрения контроллинга. Разработка должностных инструкций контроллера	4	2
ИТОГО:			36	27

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ

## АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1.	Концепции контроллинга	Сущность, задачи и функции контроллинга
2.		Причины возникновения контроллинга
3.		Основные компоненты концепции контроллинга
4.		Сравнительный анализ концепций контроллинга
5.	Стратегический и оперативный контроллинг	Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга
6.		Системы показателей стратегического контроллинга
7.		Системы показателей оперативного контроллинга
8.		Инструменты оперативного контроллинга
9.		Инструменты стратегического контроллинга
10.	Управленческий учет как основа контроллинга.	Методы классификации затрат
11.		Методы выявления зависимости затрат от объема выпуска
12.		Классификация затрат по степени регулируемости
13.		Понятие центров ответственности, их классификация
14.		Принципы выделения центров ответственности на предприятии
15.		Управленческий учет и его отличие от финансового учета
16.		Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга
17.		Характеристика основных методов учета затрат по полной себестоимости
18.		Характеристика основных методов учета затрат по усеченной себестоимости
19.	Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент оперативного контроллинга	Понятие бюджета. Цели и задачи бюджетов
20.		Структура системы бюджетов на предприятии
21.		Виды бюджетов, их особенности
22.		Характеристика основных разделов текущего бюджета
23.	Анализ отклонений в системе контроллинга	Анализ отклонений в системе контроллинга
24.		Классификация отклонений
25.		Расчет отклонений по издержкам реализации и обращения
26.		Расчет отклонений по совокупным производственным затратам
27.		Расчет отклонений выручки от реализации
28.	Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений	Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений
29.		Характеристика наиболее распространенных логико-дедуктивных систем
30.		Характеристика наиболее распространенных эмпирико-индуктивных систем
31.		Система сбалансированных показателей

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
32.		Элементы Сбалансированной системы показателей
33.		Цели и показатели результативности в ССП
34.		Стратегические карты
35.	Контроллинг продукции	Оперативное планирование продуктовой программы
36.		Оценка альтернативных продуктовых программ
37.		Контрольные расчеты по продуктовой программе
38.	Контроллинг функциональных сфер деятельности	Контроллинг обеспечения ресурсами
39.		Контроллинг маркетинга и сбыта
40.		Контроллинг логистики
41.	Контроллинг инвестиционных проектов	Особенности контроллинга инвестиционных проектов
42.		Критерии оценки инвестиционных проектов в контроллинге
43.		Анализ критериев оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности
44.		Формирование инвестиционного портфеля предприятия на основе контроллинговых исследований
45.	Финансовый контроллинг	Система показателей финансового контроллинга
46.		Модели ROI, ROA, EVA
47.		Использование КФ в качестве комплексного показателя оценки деятельности предприятия
48.		Многоступенчатый расчет КФ
49.	Методы принятия управленческих решений в контроллинге	Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге
50.		Этапы принятия управленческих решений
51.		Основные постулаты классического (рационального) подхода
52.		Роль контроллинга в принятии управленческих решений
53.	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием
54.		Создание службы контроллинга на предприятии
55.		Структура и состав службы контроллинга
56.		Контроллер, его функции и обязанности

**5.2. Перечень тем курсовых проектов, курсовых работ, их краткое содержание и объем – учебным планом не предусмотрены**

**5.3. Перечень индивидуальных домашних заданий, расчетно-графических заданий**

Глубокое понимание изучаемых вопросов во многом зависит от самостоятельной работы студентов в ходе подготовки расчетно-графического задания (РГЗ). Согласно учебному плану студенты по дисциплине

«Контроллинг» выполняют РГЗ в 8 семестре. РГЗ рассчитано на 18 часов самостоятельной работы студента.

РГЗ включает 5 задач по ключевым темам дисциплины «Контроллинг».

Все задачи РГЗ представлены в 30-ти вариантах.

Следует выполнить тот вариант, номер которого совпадает с номером студента в экзаменационной ведомости (журнале преподавателя).

Основной целью выполнения РГЗ является проверка теоретических знаний студента в области контроллинга.

Работы должны быть представлены в сроки, согласованные с преподавателем данной дисциплины, и оформлены на листах формата А4 с использованием персонального компьютера в соответствии с требованиями, предъявляемыми к контрольным работам.

### Типовые задания РГЗ

#### **Задание № 1**

Составить плановые калькуляции себестоимости изделий А и В, распределяя косвенные расходы двумя способами:

- 1) пропорционально основной зарплате ОПР;
- 2) с учетом затрат машино-часов на одно изделие.

Исходные данные приведены в таблице.

<b>Показатель</b>	<b>Изделие А</b>	<b>Изделие Б</b>
Объем производства, шт./год	190	410
Стоимость материалов и комплектующих, д.е./шт	380	330
Основная заработная плата основных рабочих, д.е./шт	430	180
Дополнительная зарплата и отчисления на социальные нужды, % от основной зарплаты	50	52
Потребность в машино-часах на одно изделие, маш.-час./шт.	76	25

Суммарные косвенные общепроизводственные расходы составляют 1145300 денежных единиц в год, в том числе расходы, связанные с работой оборудования, — 281800 денежных единиц в год.

#### **Задание № 2**

Рассчитайте плановую сумму покрытия на 1 квартал по следующим данным (величину переменных затрат условно принять как сумму прямых затрат на материалы и прямых затрат на оплату труда):

Предприятие производит три вида продукции А, Б и В. Для производства продукции используется три вида основных материалов – X, Y, Z. Изделия А, Б и В проходят обработку в двух цехах – механическом и сборочном.

Таблица 1

Изделия	Прогнозируемый объем продаж, тыс.шт	Цена реализации, руб	Запасы готовой продукции, шт.		Остатки незавершенного производства, шт.	
			на начало квартала	на конец квартала	на начало квартала	на конец квартала
А	0,47	240	0,10	0,16	0,10	0,2
Б	1,78	101	0,37	0,22	0,10	0,17
В	3,70	101	0,39	0,55	0,23	0,16

Таблица 2

Материал	Цена, руб	Нормы расхода материала, кг\шт			Запас материала, кг	
		изделие А	изделие Б	изделие В	на начало квартала	на конец квартала
Х	185	0,20		0,51	52	74
У	24	0,87	0,9		220	240
З	11,5		1,72	1,61	1160	1200

Таблица 3

Изделия	Норма времени, нормо-ч\шт		Часовая тарифная ставка, р/час.*	
	Механический цех	Сборочный цех	Механический цех	Сборочный цех
А	1,03	0,47	58	54
Б	0,87	0,40	52	75
В	0,38	0,29	70	69

\*без учета налоговых начислений на фонд оплаты труда

Результаты проведенных расчетов рекомендуется представить в нижеприведенных таблицах. Расчет суммы покрытия представить в произвольной форме.

**Программа сбыта:**

Изделия	Объем продаж, шт.	Цена реализации, руб	Совокупный доход, руб
А			
Б			
В			
Итого			

**Производственная программа:**

Показатели	изделие А	изделие Б	изделие В
1. Прогнозируемый объем продаж, шт.			
2. Планируемый запас ГП на конец квартала, шт.			
3. Планируемый запас ГП на начало квартала, шт.			
4. Планируемый запас НП на конец квартала, шт.			
5. Планируемый запас НП на начало квартала, шт.			
6. Объем производства, шт. (п.1+ п.2- п.3+п.4-п.5)			

**Смета использования основных материалов:**

Ма-те-ри-ал	Цена, руб	изделие А		изделие Б		изделие В		Итого	
		Колич-ество, кг	Стоим-ость, руб	Колич-ество, кг	Стоим-ость, руб	Колич-ество, кг	Стоим-ость, руб	Колич-ество, кг	Стоимость, руб
Х									
У									
З									
Все-го	*	*		*		*		*	

**Смета затрат на приобретение материалов:**

Показатели	Материал Х	Материал У	Материал Z
1. Потребность в материалах на квартальную производственную программу, кг.			

Показатели	Материал X	Материал Y	Материал Z
2. Запас материала на конец квартала, кг.			
3. Запас материала на начало квартала, кг.			
4. Итого объем закупки материалов, кг. (стр.1+ стр.2- стр.3)			
5. Цена приобретения материала, р.			
6. Итого материальные затраты, р. (стр.4*стр.5)			

### Смета по труду основных производственных рабочих цехов:

Изделие	Объем произ-водства, шт	Механический цех				Сборочный цех			
		Норма времени, нормо-ч.	Трудо-емкость произв. программы, ч.	Часовая тарифная ставка, р/час.	Итого основная ЗП произв. рабочих цеха	Норма времени, нормо-ч.	Трудо-емкость произв. программы, ч.	Часовая тарифная ставка, р/час.	Итого основная ЗП произв. рабочих цеха
А									
Б									
В									
Итого по цеху									
Всего									

### Задание № 3

Имеются следующие данные о продуктовой программе предприятия:

Продукты	Объем производства, тыс.шт		Цена, руб./шт		Общие переменные издержки, тыс.руб.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
А	100	110	5	6	200	280
Б	200	230	8	7,5	500	530
В	100	80	10	10	300	260

Рассчитать изменение общей суммы покрытия, обусловленное изменением объема производства, цен и издержек. Сформулировать выводы.

### Задание № 4

Имеются данные о фактических особых затратах сбыта (транспортировка к потребителю, реклама) и фактических ценах продаж за плановый период (месяц), представленные отделами маркетинга и сбыта.

## Данные об объеме продаж и производственных расходах

Параметры	Подразделение, предоставившее информацию	Единица измерения	Группа и вид продукции			
			Группа «Мыло»		Группа «Моющие средства»	
			обычное	косметическое	обычные	концентрированные
Проданное количество	Отдел сбыта	шт.	1600	1600	2600	1500
Зарплата основных производственных рабочих	Отдел труда и заработной платы	руб./шт.	25	25	7,5	7,5
Материалы	Отдел снабжения, отдел главного технолога	руб./шт.	14	16	8,5	10
Переменные прочие затраты	Экономический отдел	руб./шт.	11	14	6	8,5
Постоянные производственные затраты по видам продукции	То же	руб./мес.	12 000	6 400	36 000	36 000

Таблица 2

## Данные о цене продажи и особых расходах сбыта

Параметры	Подразделение, предоставившее информацию	Единица измерения	Группа и вид продукции			
			Группа «Мыло»		Группа «Моющие ср-ва»	
			обычное	косметическое	обычные	концентрированные
Особые затраты сбыта	Отдел маркетинга, отдел сбыта	руб./мес.	40 000	80 000	52 000	30 000
Цена продажи	То же	руб./шт.	80	120	60	90

По данным экономического отдела, по группам товаров «Мыло» и «Моющие средства» постоянные затраты составили соответственно 5000 руб./мес. и 12000 руб./мес.

Общепроизводственные постоянные затраты составили 20 000 руб./мес.

### Необходимо выполнить следующие расчеты:

1. Определить для четырех видов продукции абсолютную нижнюю границу цены за штуку.
2. Провести многоступенчатый расчет маржинальной прибыли (сумм покрытия) и сообщить нетто-результат работы всего предприятия за период (месяц). Выделить проблемные виды продукции.
3. Данные о разности цены и абсолютной нижней границы цены на продукцию, а также данные о маржинальной прибыли первого и второго уровней по группам продукции представить высшему руководству предприятия в форме диаграммы.

### Задание № 5.



Выполнить расчет производственного результата и проанализировать его структуру с точки зрения продуктового ассортимента, зон реализации, отраслевой структуры покупателей (заполнить поля таблиц, выделенные серой заливкой). Сделать выводы.

Таблица 1

**Определение результатов по изделиям**

Показатели	Изделие А	Изделие В	Итого
Объем реализации	5015	5337	
Разница запаса готовой продукции на начало и конец периода	7	3	
Объем производства			
Сырье и материалы	3116	2702	
Затраты цеха	747	266	
Итого переменная себестоимость			
Маржа 1			
Прочие производственные расходы	12	95	
Расходы на реализацию	-	105	
Итого постоянных прямых затрат			
Маржа 2			
Прочие производственные расходы			827
Расходы на реализацию			380
Общие административные расходы			1399
Итого косвенных постоянных расходов			
Производственный результат			

Таблица 2

**Определение результатов по зонам реализации**

Показатели	Представительство №1		Представительство №2			Представительство №3		Итого
	Регион 1	Регион 2	Регион 1	Регион 2	Регион 3	Регион 1	Регион 2	
Объем реализации	2488	1636	349	228	2079	1769	1803	
Прямая себестоимость изделий	1690	1107	249	153	1371	1204	1258	
Маржа 1								
Расходы на реализацию	152		160			168		
Общие адм. расходы	-		-			115		
Итого прямых постоянных расходов								
Маржа 2								
Косв. пост. расходы								2012
Произв. результат								

Таблица 3

**Определение результатов по типам покупателей**

Показатели	Типы покупателей					Итого
	автомобиле строение	судострое ние	авиастрое ние	электроте хника	маши ностр оение	
Объем реализации	2692	910	1918	2407	2425	
Прямая с/с изделий	1843	638	1276	1646	1629	
Маржа 1						
Расходы на реализацию	210	40	50	120	120	
Общие адм. Расходы	-	-	-	115	-	
Итого прямых постоянных расходов						
Маржа 2						
Косв. постоянные расходы						1952
Произв. результат						

#### 5.4. Перечень контрольных работ

##### ТЕСТ

#### 1) Какая концепция контроллинга появилась первой?

1. концепция, ориентированная на систему учета;
2. концепция, ориентированная на управленческую информационную систему;
3. концепция, ориентированная на систему управления
4. названные концепции появились одновременно.

#### 2) Что является целью оперативного контроллинга?

1. проведение антикризисной политики;
2. анализ экономической эффективности инвестиций;
3. обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия;
4. разработка альтернативных стратегий;
5. обеспечение выживаемости предприятия.

#### 3) Назовите специальные задачи контроллинга:

1. сравнение с конкурентами;
2. сбор и обработка информации;
3. сравнение плановых и фактических величин для оценки степени достижения цели;
4. анализ данных о внешней среде;
5. проведение калькуляции для особых заказов.

#### 4) Произвольными (частично регулируемыми) затратами являются:

1. затраты на основные материалы;
2. затраты по содержанию производственного оборудования;
3. затраты на маркетинг и рекламу;
4. затраты на строительство производственного корпуса.

#### 5) Степень регулируемости затрат на предприятии зависит от:

1. корпоративной культуры;

2. функциональных областей возникновения затрат;
3. длительности рассмотренного периода времени;
4. объема выпуска и реализации продукции.

**6) При функциональном принципе выделения центров ответственности на предприятии склад может рассматриваться как центр**

1. обслуживающий;
2. материальный;
3. производственный;
4. сбытовой.

**7) Администрация предприятия может быть выделена как**

1. центр выручки;
2. центр прибыли;
3. центр регулируемых затрат;
4. центр произвольных затрат;

**8) Какое влияние на себестоимость единицы продукции оказывают постоянные затраты при изменении объемов производства?**

1. при снижении объема производства затраты падают, при повышении - растут;
2. при снижении объема производства затраты растут, при повышении - падают;
3. никакое.

**9) Как рассчитывается показатель маржинальной прибыли (суммы покрытия)?**

1. разность между выручкой и переменными затратами;
2. разность между выручкой и постоянными затратами;
3. доля прибыли в выручке предприятия;
4. прибыль, приходящаяся на 1 руб. собственных средств;
5. разность между выручкой и суммарными затратами.

**10) К текущим (операционным) бюджетам относятся:**

1. бюджет реализации;
2. производственная программа;
3. прогнозный баланс;
4. финансовый план.

**11) Определите необходимый запас незавершенной продукции  $i$ -го вида на конец квартала, если объем выпуска данного вида продукции на будущий период планируется в размере 120 тыс. шт., длительность производственного цикла – 20 календарных дней.**

1. 15,7 тыс. шт.;
2. 13,3 тыс. шт.;
3. 26,7 тыс. шт.;
4. 3,3 тыс. шт.;
5. 40,0 тыс. шт.

**12) Определите объем выпуска продукции на предстоящий год, если предполагаемый объем реализации составляет 300 тыс. изделий, изменение остатков незавершенной продукции на конец года по сравнению с началом года – 2 тыс. изделий, запас готовой продукции на начало года - 5 тыс. изделий, средний срок хранения готовой продукции на складе – 12 дней.**

1. 310 тыс. изделий;
2. 293 тыс. изделий;

3. 298 тыс. изделий;
4. 303 тыс. изделий;
5. 307 тыс. изделий.

**13) Какие подходы к разработке бюджетов применимы для центра регулируемых затрат?**

1. фиксированный бюджет от достигнутого;
2. фиксированный бюджет «с нуля»;
3. гибкий бюджет;
4. бюджет капиталовложений;
5. применимы любые подходы.

**14) Определите изменение выручки от реализации продукции за счет изменения цен, если известно, что фактическая цена продажи единицы продукции была меньше запланированного уровня на 20 руб., объем продаж предполагался в размере 1,5 тыс. шт., фактически же превысил запланированный уровень на 20%.**

1. - 30 тыс. руб.;
2. 33 тыс. руб.;
3. - 36 тыс. руб.;
4. 30 тыс. руб.

**15) Для оценки селективных отклонений обычно используются нелинейные предельные ограничения, которые уменьшаются к концу планового периода.**

1. да;
2. нет.

**16) Назовите причины, по которым могут возникать неконтролируемые отклонения фактических величин от показателей плана**

1. связаны с изменениями во внешней среде;
2. возникают из-за ошибок в планировании;
3. возникают из-за ошибок, связанных с реализацией плана.

**17) Логико-дедуктивные системы показателей оценки деятельности предприятия**

1. формируются путем статистического отбора наиболее значимых показателей;
2. создаются на основе конкретного показателя верхнего уровня, который постепенно в определенной последовательности расщепляется на показатели более низкого уровня, находящиеся в смысловой связи с основным показателем;
3. формируются на основе экспертных оценок важности показателей.

**18) Универсальными считаются:**

1. логико-дедуктивные системы показателей;
2. эмпирико-индуктивные системы показателей.

**19) Назовите основные блоки системы показателей ZVEI:**

1. индикаторы успеха;
2. анализ роста;
3. характеристика отраслевой специфики;
4. структурный анализ.

**20) В системе Du Pont центральным показателем является:**

1. рентабельность продаж;
2. коэффициент текущей ликвидности;
3. прибыль;
4. оборачиваемость капитала;

5. рентабельность инвестированного капитала.

**21) В упрощенной форме показатель кэш-фло может быть рассчитан следующим образом:**

1. прибыль за период – амортизация + прочие производственные затраты;
2. (используемые в ближайшее время денежные средства – краткосрочный заемный капитал) / производственные затраты без амортизации;
3. прибыль за период + амортизация + увеличение резервных фондов;
4. прибыль за период + амортизация – доходы, возникновение которых не сопровождается поступлением платежных средств;
5. прибыль за период – амортизация + увеличение резервных фондов.

**22) Имеются следующие условные данные:** оборот – 610 млн.руб.; сумма покрытия – 250 млн.руб.; налоги на доход и имущество – 15 млн.руб.; постоянные издержки – 195 млн.руб.; проценты на инвестированный капитал – 28 млн.руб.; рентабельность инвестированного капитала – 18,5%.

Рассчитайте скорость оборота капитала.

а) 2,18; б) 3,85; в) 1,36; г) 1,72.

**23) Определите рентабельность оборота,** если величина оборота за период составила 150 млн. руб., инвестируемый капитал – 35 млн. руб., а его рентабельность – 22%.

а) 6,5%; б) 5,1%; в) 75,4%; г) 6,3%.

**24) Назовите особенности контроллинга инвестиционных проектов:**

1. ориентирован на достижение оперативных целей;
2. ориентирован на достижение стратегических целей;
3. осуществляется по центрам ответственности;
4. осуществляется по местам возникновения затрат;
5. осуществляется по проектам.

**25) К традиционным критериям оценки инвестиционных проектов относятся:**

1. чистая приведенная стоимость;
2. внутренняя норма рентабельности;
3. окупаемость капиталовложений;
4. индекс прибыльности;
5. рентабельность капиталовложений.

**26) Дисконтирование – это...**

1. определение альтернативной стоимости денег;
2. определение средневзвешенной стоимости капитала;
3. определение текущей эффективной ставки процента по долгосрочной задолженности, т.е. процента, под который предприятие может взять в долг в настоящее время;
4. процедура определения сегодняшней стоимости будущих денежных потоков с учетом фактора времени.

**27) Назовите способы оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности:**

1. дисконтирование достоверных эквивалентов;
2. ставка дисконтирования с поправкой на риск;
3. двойной бюджет.

**28) При построении «матрицы сожалений» в клетках указывается:**

1. разность между фактическим и наилучшим результатом, которого могло бы добиться предприятие в данном состоянии природы;
2. разность между фактическим и наихудшим результатом, которого могло бы добиться предприятие в данном состоянии природы;
3. разность между фактическим и средним результатом, которого могло бы добиться предприятие в данном состоянии природы;
4. разность между наилучшим и наихудшим результатом, которого могло бы добиться предприятие в данном состоянии природы.

**29) Назовите наиболее распространенные подходы к определению ставки дисконтирования:**

1. средневзвешенная стоимость капитала;
2. процент по заемному капиталу;
3. чистая приведенная стоимость;
4. ставка по безопасным вложениям с поправкой на риск;
5. индекс прибыльности.

**30) Назовите основные критерии, применяемые при ранжировании подразделений предприятия в целях их поддержки в ситуации краткосрочной недогрузки производственных мощностей:**

1. оборачиваемость капитала;
2. рентабельность;
3. сумма покрытия I в процентах к обороту;
4. сумма покрытия II в процентах к обороту;
5. коэффициент эффективности.

**31) При отсутствии на предприятии «узких мест» оптимальную продуктовую программу определяют только сточки зрения возможности сбыта.**

1. да;
2. нет.

**32) Если после определения оптимальной продуктовой программе принимается решение о дополнительном заказе, то специфическая сумма покрытия для дополнительного заказа должна быть меньше, чем для продукта, от которого придется полностью или частично отказаться.**

1. да;
2. нет.

**33) Альтернативные продуктовые программы оцениваются по критерию:**

1. максимизации суммы покрытия за период;
2. максимизации прибыли за период;
3. минимизации издержек;
4. минимизации финансовых рисков.

**34) Имеются следующие данные по трем продуктам:**

	А	В	С
<b>Цена единицы продукта</b>	<b>153</b>	<b>186</b>	<b>79</b>
<b>Прямые затраты на единицу</b>	<b>88</b>	<b>111</b>	<b>45</b>
<b>Нагрузка на «уз. место», мин/шт</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
<b>Возможный заказ, шт</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>200</b>

Определите возможный объем производства продукта В, соответствующий оптимальной производственной программе, если максимальный уровень загрузки

«узкого места» 980 мин.

1. 55
2. 14
3. 52
4. 36

**35) Можно ли считать показатель КФ финансовым результатом деятельности предприятия?**

1. да;
2. нет.

**36) Как изменится КФ при закупке сырья?**

1. увеличится;
2. уменьшится;
3. не изменится.

**37) Рассчитайте достоверный эквивалент методом состояния предпочтений по следующим данным:**

Вариант	Вероятность	NPV в условиях определенности	Коэффициент поправки на риск
А	0,2	6,79	2
Б	0,6	21,10	1
В	0,2	9,07	2,5

1. 12,66
2. 36,96
3. 18,48
4. 19,91

**38) Что означает минимаксный критерий принятия решений об осуществлении инвестиционного проекта?**

1. минимизацию минимального результата;
2. максимизация минимального результата;
3. минимизацию минимальных потерь;
4. минимизацию максимальных потерь.

**39) Какие критерии принятия управленческих решений применяются при рациональном подходе:**

1. максимизация прибыли;
2. максимизация стоимости фирмы;
3. завоевание престижа фирмы;
4. интересы руководителя.

**40) Определите рентабельность инвестированного капитала по следующим данным:** оборот – 27,3 млн.руб.; переменные издержки – 14,6 млн.руб.; постоянные издержки – 8,1 млн.руб., в том числе проценты на инвестированный капитал – 0,9 млн.руб.; инвестированный капитал – 9,8 млн.руб.

1. 56%    2. 4,6 млн.руб.    3. 20%    4. 12%    5. 2,8 оборота

## 6. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

### 6.1. Перечень основной литературы

1. Башкатова Ю.И. Контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Башкатова Ю.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2009.— 104 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10756>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг. Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. — М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. — 416 с.

3. Карминский, А. М., Контроллинг на промышленном предприятии: учебник / под ред. А.А. Карминского, С.Г. Фалько. - 3-е изд., дораб. - М: ИД Форум: ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. - 2-е изд. - Москва : Финансы и статистика, 2002. - 256 с. — (19)

5. Контроллинг для руководителей и специалистов. учебное пособие Фалько С.Г. - Москва, 2013. 271с. <http://elibrary.ru/item.asp?id=20245747>.

6. Маликова С.Г. Курс лекций по дисциплине «Контроллинг» [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов факультета «Инженерный бизнес и менеджмент»/ Маликова С.Г., Матвеев С.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2014.— 57 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30885>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

## **6.2. Перечень дополнительной литературы**

7. Бизнес-контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.В. Буреш [и др.]— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013.— 146 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30052>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

8. Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ивашкевич В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2014.— 192 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18829>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

9. Контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Н.В. Банникова [и др.]— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013.— 64 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47309>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

10. Левкин Г.Г. Контроллинг и управление логистическими рисками [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Левкин Г.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 141 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46249>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

11. Управление затратами и контроллинг [Электронный ресурс]: учебник/ А.Н. Асаул [и др.]— Электрон. текстовые данные.— Кызыл: Тувинский государственный университет, 2014.— 236 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/38595>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

## **6.3. Перечень интернет ресурсов**

1. Информационное агентство финансовой информации «Reuters»:



[Интернет-портал]. - URL: <http://ru.reuters.com/>

2. Финансовый словарь он-лайн [Интернет-портал]. - URL:  
[http://dic.academic.ru/contents.nsf/fin\\_enc/](http://dic.academic.ru/contents.nsf/fin_enc/)

3. Журнал РБК. - URL: <http://rbcdaily.ru/magazine>

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Аудитории с мультимедийными установками и экранами для чтения лекций, проведение практических занятий и презентаций (в том числе переносные).

### **Перечень лицензионного программного обеспечения**

СПС «КонсультантПлюс». Лицензионный договор № 22-15к от 01.06.2015

г.;

Microsoft Office Professional 2013. Лицензионный договор № 31401445414 от 25.09.2014 г.

Microsoft Windows 7 Договор № 63-14к от 02.07.2014

Kaspersky Endpoint Center 10 лицензия № 17E0170707130320867250

## 8. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Утверждение рабочей программы без изменений  
Рабочая программа без изменений утверждена на 2016 /2017 учебный год.  
Протокол № 11/2 заседания кафедры от «20» 06 2016 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  С.М. Бухонова  
подпись, ФИО

Директор института \_\_\_\_\_  Ю.А. Дорошенко  
подпись, ФИО

## 8. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа с изменениями в п. 6.1 и п.6.2. утверждена на 2017/2018 учебный год.

Протокол № 11/1 заседания кафедры от «29» 06 2017 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ С.М. Бухонова  
подпись, ФИО

Директор института \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Ю.А. Дорошенко  
подпись, ФИО

### 6.1. Перечень основной литературы

1. Гладченко Т.Н. Контроллинг [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.Н. Гладченко, Ю.В. Фомин. — Электрон. текстовые данные. — Донецк: Донецкий государственный университет управления, 2016. — 194 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62361.html>, по паролю
2. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Осипов [и др.] ; под общ. ред. С. В. Осипова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 145 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс)
3. Контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Н.В. Банникова [и др.]— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013.— 64 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47309>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

### 6.2. Перечень дополнительной литературы

1. Бизнес-контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.В. Буреш [и др.]— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013.— 146 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30052>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. Маликова С.Г. Курс лекций по дисциплине «Контроллинг» [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов факультета «Инженерный бизнес и менеджмент»/ Маликова С.Г., Матвеев С.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2014.— 57 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30885>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Молчанова В.А. Контроллинг: Методические указания к выполнению расчетно-графического задания для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика профиль подготовки 38.03.01-02 Финансы и кредит - БГТУ им. В. Г. Шухова .- Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2017. — 22 с. - Режим доступа: <https://elib.bstu.ru/Reader/Book/2018040613524822400000656602>

4. Молчанова В.А. Контроллинг: Методические указания для самостоятельной работы студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика профиль подготовки 38.03.01-02 Финансы и кредит - БГТУ им. В. Г. Шухова .- Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2017. – 34 с. - Режим доступа: <https://elib.bstu.ru/Reader/Book/2018033113154320900000652053>

## 8. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Утверждение рабочей программы с изменениями в:

- п.7 – Материально-техническое и информационное обеспечение.

Рабочая программа с изменениями и дополнениями утверждена на 2018 / 2019 учебный год.

Протокол № 10/1 заседания кафедры от «30» \_\_\_\_ 05 \_\_\_\_ 2018г.

### 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Аудитория для проведения лекций и практических занятий, оснащенная презентационной техникой, комплект электронных презентаций.

При самостоятельной подготовке предусматривается использование научной, учебной, учебно-методической литературы, представленной в научно-технической библиотеке БГТУ им. В.Г. Шухова, фонда периодической печати библиотеки, информационного обеспечения системы Internet, тестов.

Для обучающихся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам. Информационно-образовательная среда обеспечивается электронно-библиотечной системой БГТУ им. В.Г. Шухова, которая доступна из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Имеется доступ к электронно-библиотечной системе IPRbooks, электронно-библиотечной системе издательства «Лань», научно-электронной библиотеке eLIBRARY.RU, справочно-поисковой системе «Консультант - плюс».

Ежегодно обновляемый комплект лицензионного программного обеспечения:

1) Microsoft Windows 10 Корпоративная (Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633 Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2020). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017;

2) Microsoft Office Professional Plus 2016 (Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633 Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2020). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.М.Бухонова  
подпись, ФИО

Директор института \_\_\_\_\_ Ю.А.Дорошенко  
подпись, ФИО

## 8. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа без изменений утверждена на 2019 /2020 учебный год.  
Протокол № 10/1 заседания кафедры от «11» июня 2019 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ С.М. Бухонова  
подпись, ФИО

Директор института \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Ю.А. Дорошенко  
подпись, ФИО

## 8. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа без изменений утверждена на 2020/2021 учебный год.  
Протокол №11 заседания кафедры от «20» мая 2020 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  С.М. Бухонова

подпись, ФИО

Директор института \_\_\_\_\_  Ю.А. Дорошенко

подпись, ФИО



## 8. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа без изменений утверждена на 2021-2022 учебный год.  
Протокол № 10 заседания кафедры от «14» мая 2021 г.

Заведующий кафедрой  С.М. Бухонова  
подпись, ФИО

Директор института  Ю.А. Дорошенко  
подпись, ФИО

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение №1

### Методические рекомендации по дисциплине «Контроллинг»

Курс «Контроллинг» строится исходя из требуемого уровня базовой подготовки экономистов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит». Курс обобщает и структурирует знания и навыки, полученные при изучении общепрофессиональных и специальных дисциплин, а также позволяет освоить специфический инструментарий контроллера.

В силу того, что контроллинг интегрирует научные достижения различных дисциплин: экономической теории, анализа хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета, планирования, менеджмента, кибернетики, социологии, для успешного овладения методологией контроллинга необходимы широкий кругозор и способность мыслить аналитически.

Следует иметь в виду, что не существует готовых решений для всех проблем, с которыми может столкнуться предприятие. Реальные экономические проблемы всегда нестандартны, а времени и исходной информации для их решения обычно недостаточно. Поэтому следует научиться комбинировать различные подходы, применять весь накопленный опыт и знания для поиска творческих решений в условиях неопределенности и неполной информации.

Целью изучения курса «Контроллинг» является предоставление студентам базовых знаний относительно организации контроллинга, методов и приемов оперативного и стратегического управления затратами и стоимостью предприятия.

В результате изучения курса «Контроллинг» студенты должны:

- понять содержание, функции, основы организации контроллинга на предприятии;
- знать основные методы и инструменты стратегического и оперативного контроллинга;
- уметь анализировать ключевые показатели эффективности деятельности структурных подразделений (центров финансовой ответственности) и предприятия в целом;
- уметь применять методы управления затратами, бизнес-процессами, функциональными направлениями (одно- и многоступенчатый директ-костинг, ABC-анализ, бенчмаркинг, CVP-анализ);
- уметь внедрять на предприятии инструменты стратегического и оперативного планирования, контроля, учета и анализа.

Изучение дисциплины предусматривает проведение лекционных и практических занятий, а также выполнение студентами курсового проекта.

Формы контроля знаний студентов предполагают текущий и итоговый контроль. Текущий контроль знаний проводится в форме систематических опросов, периодического тестирования, решений задач. Формой итогового контроля является экзамен.

Распределение материала дисциплины по темам и требования к ее освоению содержатся в Рабочей программе дисциплины, которая определяет содержание и

особенности изучения курса.

Цель практических занятий – научить студентов применять теоретические знания для решения практических задач, выработать начальные навыки аналитической работы. Задачей практических занятий является также и проверка усвоенного студентами лекционного материала, учебной литературы, степени глубины и интенсивности их самостоятельной работы. С этой целью каждое занятие начинается с письменного тестирования студентов по каждой пройденной теме курса «Контроллинг» (15 минут). Этому же служат аналитические задания, которые студенты реализуют в формате деловой игры при имитационном моделировании деятельности предприятия в обучающей системе Никсдорф Дельта.

По первой теме курса «Контроллинг» - «Концепции контроллинга» целесообразно провести семинар по следующему плану: 1) термин «Контроллинг» и его значение; 2) особенности предмета контроллинга; 3) основные компоненты концепции контроллинга; 4) эволюция концепции контроллинга. В процессе обсуждения вопросов плана семинара должны быть раскрыты: объект контроллинга, специфические особенности контроллинга, его отличия от других экономических наук и роль контроллинга в системе управления предприятием. Так же можно предложить написать небольшие рефераты по вопросам темы, а также рефераты, посвященные выдающимся менеджерам и контроллерам.

По второй теме «Стратегический и оперативный контроллинг» рекомендуется избрать какой-либо реальный объект анализа (либо виртуальное предприятие в деловой игре Никсдорф Дельта) и спроектировать весь процесс организации стратегического и оперативного контроллинга, начиная с формулировки стратегии, иерархии стратегических целей, оцифровки степени их достижения, и заканчивая проведением контроля и анализа достижения целей, выработки корректирующих действий. На практических занятиях необходимо организовать мозговой штурм по разработке стратегической карты предприятия системы показателей достижений целей (командная работа), обсудить альтернативные варианты стратегии с акцентом на то, как трансформируется при этом система показателей.

Материалы, полученные в процессе имитации управления виртуальным предприятием, могут быть положены в основу практических занятий по последующим темам курса: Управленческий учет, бюджетирование, анализ отклонений.

Третья тема «Управленческий учет как основа контроллинга» принципиально важна для формирования правильного представления о специфике контроллинговых показателей. Особое внимание следует уделить вопросам классификации затрат, организации управленческого учета по центрам ответственности.

На практических занятиях целесообразно дать сравнительную характеристику учетных систем фирмы (финансовой, управленческой, налоговой, оперативной), рассмотреть область их применения, обсудить преимущества и недостатки.

Для обеспечения понимания лекционного материала и закрепления навыков расчетов практические занятия должны быть посвящены решению как можно

большого количества задач по определению себестоимости продукции при использовании различных методов учета затрат. Особое внимание следует уделить рассмотрению особенностей расчета многоуровневых сумм покрытия.

Вопросы тем 4-5 «Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент оперативного контроллинга» и «Анализ отклонений в системе контроллинга» должны быть частично знакомы студентам по ранее изучаемым дисциплинам. Особое внимание следует уделить структуризации знаний и уяснению взаимосвязи бюджетирования со стратегическим планированием, принятой учетной политикой, развитием автоматизированной информационной системы. Акценты следует сделать на сферах применения различных видов бюджетов.

Говоря о достоинствах и недостатках бюджетирования, рекомендуется обратить внимание студентов на то, что метод работает только в условиях относительно стабильной внешней и внутренней среды.

На практических занятиях целесообразно решить комплексную задачу по составлению всех основных текущих (операционных) бюджетов и завершить расчетом себестоимости продукции.

В продолжение лекционного материала на практическом занятии целесообразно организовать обсуждение альтернативного подхода – безбюджетного управления, заслушать встречные доклады по лучшим практикам бюджетного и безбюджетного управления и организовать дискуссию по данному вопросу.

При рассмотрении темы «Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений» необходимо обратить особое внимание студентов на расчеты и дальнейшую детализацию показателей в аналитической системе DuPont, а затем переходить к изучению отраслевых систем показателей, современных направлений развития систем показателей (системы сбалансированных показателей Нортон и Каплана, универсальной системы показателей Рамперсада). Важно показать студентам некорректность оценки деятельности предприятия на основе только финансовых показателей, даже если применение последних поддерживается историческими и отраслевыми традициями. Завершением практических занятий по теме должно быть построение системы показателей на основе технологии ССП для конкретного предприятия (либо виртуального предприятия в Никсдорф Дельта). Особое внимание надо обратить на способы вычисления, источники данных и экономическую интерпретацию данных показателей.

Как показывает опыт преподавания дисциплины, несмотря на свою актуальность и практическую значимость, материал данной темы является для студентов принципиально новым и не затрагивается в рамках других дисциплин. Поэтому рекомендуется сопровождать лекционный материал большим количеством практических примеров.

К практическому занятию рекомендуется дать студентам задание подготовить доклады, посвященные внедрению и развитию сбалансированной системы показателей в управленческой практике предприятий различных отраслей экономики. Особое внимание можно уделить зарубежному опыту использования технологии ССП.

При рассмотрении темы «Контролинг продукции» особое внимание

следует уделить критериям оценки альтернативных продуктовых программ, контрольным расчетам по продуктовой программе, оценке продуктовых групп на основе покрытия постоянных затрат. На практических занятиях целесообразно решить задачу по проведению факторного анализа сумм покрытия, рассмотрев методику расчета изменения суммы покрытия за счет изменения цен, издержек, объема и структуры производства. Следует рассмотреть и графические методы анализа, в частности построение детальной диаграммы безубыточности с отражением сумм покрытия различных уровней и финансовых результатов.

На лекциях по теме «Контроллинг функциональных сфер деятельности» следует продемонстрировать широту сферы применения концепции контроллинга, которая охватывает любые функциональные сферы деятельности и уровни управления и рассмотреть особенности систем показателей контроллинга обеспечения ресурсами, контроллинга в области логистики, контроллинга маркетинга, контроллинга сбыта. К практическому занятию рекомендуется дать студентам задание подготовить доклады о специфических инструментах и методах контроллинга различных функциональных сфер деятельности.

На лекции по теме «Контроллинг инвестиционных проектов» целесообразно подчеркнуть и проиллюстрировать на примерах возрастающую роль проект-контроллинга в современной экономике и остановиться более подробно на методах оценки эффективности проектов.

При изучении темы «Финансовый контроллинг» рассматриваются ключевые задачи, направления деятельности финансового контроллинга, основы составления финансового плана. Студент должен получить навыки расчета коэффициентов ликвидности, составления финансового плана; выполнения анализа безубыточности деятельности предприятия; анализа работающего капитала; анализа потоков платежей. Учитывая, что курс предназначен для студентов специализации «Финансовый менеджмент», рекомендуется обзор инструментария финансового контроллинга (анализ кэш-фло, анализ работающего капитала, финансовая паутина, модель ROI) приводить достаточно сжато. Необходимо сделать акцент на том, что основные усилия контроллеров в рамках обеспечения ликвидности и поддержания рентабельности концентрируются в фазах планирования и контроля. Поскольку текущее обеспечение ликвидности ориентировано на финансовый план, финансовый контроллинг должен координировать базисные частичные планы (снабжение, производство, сбыт и логистика), а также долгосрочные инвестиционные планы.

При изучении темы «Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии» рассматриваются особенности формирования служб контроллинга при линейно-функциональной и дивизиональной организационной структуре, функциональные обязанности и полномочия контроллера, необходимые знания и навыки.

Также целесообразно обсудить со студентами проблемы

- а) сопротивления персонала внедрению контроллинга;
- б) развития коммуникативных навыков контроллера;
- в) оценке эффективности работы контроллинговых служб предприятия;
- г) разграничения функциональных обязанностей менеджеров и контроллеров.

**Усвоение учебного материала** по курсу «Контроллинг» целесообразно контролировать в ходе устных опросов по вопросам пройденной на лекции темы и путем проведения письменного тестирования на каждом практическом занятии по каждой пройденной теме курса.

**Итоговый контроль** осуществляется в форме экзамена по билетам. Перед итоговым контролем необходимо провести консультации, в том числе, в зависимости от подготовки студентов, и индивидуальные.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### **Методические указания студентам по самостоятельному изучению дисциплины «Контроллинг»**

Самостоятельная работа является главным условием успешного освоения изучаемой учебной дисциплины и формирования высокого профессионализма будущих специалистов – экономистов.

Самостоятельная работа должна отвечать определенным требованиям. Во-первых, планомерность, разумное использование личного времени, хорошо продуманный и строго соблюдаемый режим труда.

Во-вторых, регулярность и последовательность изучения учебных материалов, поскольку ничто так не снижает эффективность самостоятельной работы, как занятия от случая к случаю.

В-третьих, сознательная активность. Данное требование обусловлено самой природой человеческого познания как процесса активного отражения в сознании людей внешнего мира.

Исходный этап изучения курса «Контроллинг» предполагает ознакомление с *Рабочей программой*, характеризующей границы и содержание учебного материала, который подлежит освоению.

Изучение отдельных тем курса необходимо осуществлять в соответствии с поставленными в них целями, их значимостью, основываясь на содержании и вопросах, поставленных в лекции преподавателя и приведенных в планах и заданиях к практическим занятиям.

В учебниках и учебных пособиях, представленных в *списке рекомендуемой литературы* содержатся возможные ответы на поставленные вопросы. Инструментами освоения учебного материала являются основные *термины и понятия*, составляющие категориальный аппарат дисциплины. Их осмысление, запоминание и практическое использование являются обязательным условием овладения курсом.

Для более глубокого изучения проблем курса при подготовке к тестам, контрольным работам и выполнению расчетно-графических заданий необходимо ознакомиться с учебными изданиями по данной дисциплине, различного рода деловыми изданиями, периодической печати, интернет-материалами. Поиск и подбор таких изданий, статей и материалов осуществляется на основе библиографических указаний и предметных каталогов.

Изучение каждой темы следует завершать выполнением ответами на тесты, решением задач, содержащихся в соответствующих разделах учебников и

методических пособий по курсу «Контроллинг».

Для обеспечения систематического контроля над процессом усвоения тем курса следует пользоваться перечнем контрольных вопросов для проверки знаний по дисциплине, содержащихся в планах и заданиях к практическим занятиям. Если при ответах на сформулированные в перечне вопросы возникнут затруднения, необходимо очередной раз вернуться к изучению соответствующей темы, либо обратиться за консультацией к преподавателю.

Успешное освоение курса дисциплины возможно лишь при систематической работе, требующей глубокого осмысления и повторения пройденного материала, поэтому необходимо делать соответствующие записи по ключевым темам.

### **Тема 1. Концепции контроллинга.**

Эта тема имеет большое значение не только для курса контроллинга, но и для всех специальных экономических дисциплин вообще. В ней излагаются важнейшие вопросы контроллинга как самостоятельного направления управленческой деятельности: предмет контроллинга, его метод, теоретические основы, задачи и др. В результате изучения темы студент должен получить ясное представление о том, что изучает контроллинг, его место в системе управления предприятием, теоретические основы, важнейшие принципы, категории и понятия, основные задачи контроллинга.

Изучение темы вооружит студента пониманием основ контроллинга и его методологии.

Термины и понятия: контроллинг, разграничение понятий «контроллинг» и «контроль», «контроллинг» и «управленческий учет», система управления, координация управления, информационная поддержка управления, система принятия решений, внешняя среда, внутренняя среда предприятия, учетная система, информация, релевантность, управленческая информационная система, организационная структура, цикл управления, планирование, организационная работа, контроль и регулирование, информационные потоки.

### **Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг.**

В теме рассматриваются основные вопросы, касающиеся организации, методологии, инструментов стратегического и оперативного контроллинга.

Занимаясь стратегическим контроллингом, нужно научиться отвечать на вопрос: «Что необходимо сделать, чтобы обеспечить долговременное существование предприятия на рынке?». Оперативный контроллинг может дать ответ на вопрос о том, насколько выгодны принятые стратегические решения и как обеспечить краткосрочный успех предприятия в виде получения прибыли. Взаимодействие в решении этих задач достигается, если правильно реализовать стратегические факторы, или потенциалы успеха (как, например, привлекательность и рост рынка, кадровый, научный и производственный потенциалы и т.п.), на создание и формирование которых, в свою очередь, существенно влияет оперативная ситуация.

Изучая данную тему, необходимо уяснить принципиальные отличия стратегического и оперативного контроллинга: уровни управления, временные горизонты, цели, задачи, основные подконтрольные показатели, источники

информации, а также научиться решать практические вопросы, встающие перед специалистом в области стратегического и оперативного контроллинга.

Термины и понятия: стратегический контроллинг, оперативный контроллинг, антикризисная политика, потенциалы успеха, стратегия, прогноз, альтернативная стратегия, стратегическое планирование, критические внешние и внутренние условия, сильные стороны, слабые стороны, система ограничений, стратегический приоритет, стратегическая цель, целевые критерии, прибыльность, эффективность, ликвидность, производительность, анализ отклонений, узкое место, текущий контроль, заключительный контроль, оперативное планирование, учет, отчетность.

### **Тема 3. Управленческий учет как основа контроллинга.**

Цель изучения данной темы – получить представление о предназначении управленческого учета, его принципиальных отличиях от финансового учета, получить детальную характеристику существующих систем управленческого учета, рассмотреть их основные черты, достоинства, недостатки. Важно уяснить специфику различных методов управленческого учета и их применение в контроллинге.

Рассматривая практические аспекты управленческого учета, следует хорошо разобраться со способами распределения затрат на постоянные и переменные, выбором баз распределения косвенных расходов между видами изделий, калькуляционными системами, используемыми в управленческом учете.

Особого внимания требует рассмотрение видов затрат, выделяемых в управленческом учете и контроллинге для подготовки информации по оперативным, тактическим и стратегическим управленческим решениям.

Термины и понятия: прямые и косвенные затраты, переменные и постоянные затраты, релевантные и нерелевантные затраты, безвозвратные затраты, текущие и единовременные затраты, контролируемые и неконтролируемые затраты, одноэлементные и комплексные затраты, база распределения косвенных затрат, калькуляционная система, метод учета полных затрат, метод учета переменных затрат, управленческая отчетность.

### **Тема 4. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент оперативного контроллинга**

Цель изучения данной темы – получить представление о назначении и содержании основных этапов бюджетирования, необходимости выделения финансовой структуры по центрам ответственности, возможности использования бюджетов для целей планирования, мотивации и контроля на предприятии.

Важно рассмотреть структуру системы бюджетов на предприятии: текущие (операционные) бюджеты и финансовый план; виды бюджетов по уровням планирования; составление текущих бюджетов; требования к бюджетам; взаимодействие контроллера и менеджера при их составлении.

Термины и понятия: бюджет, принципы бюджетирования, виды бюджетов, этапы бюджетного планирования, гибкий бюджет, фиксированный бюджет, бюджет «с нуля», безбюджетное управление.

### **Тема 5. Анализ отклонений в системе контроллинга**



Цель изучения данной темы – получить представление о видах отклонений (абсолютные, относительные, селективные, кумулятивные), методах анализа отклонений и выявления причин отклонений, задачах контроллера при анализе отклонений.

Важно получить навыки расчета и анализа отклонений по прибыли, расчета отклонений по издержкам реализации и обращения, по совокупным производственным затратам, отклонений выручки от реализации.

Термины и понятия: абсолютные отклонения, относительные отклонения, селективные отклонения, кумулятивные отклонения, факторный анализ отклонений, метод цепных подстановок, контролируемые и неконтролируемые отклонения

## **Тема 6. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.**

Важнейшей задачей контроллинговой деятельности является разработка адекватных систем показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.

В процессе изучения данной темы надо уяснить, что унифицированных систем показателей оценки деятельности предприятия не существует. Любая оценочная система должна разрабатываться индивидуально с учетом специфики отрасли, менталитета менеджерской команды, звенности управления, принятых подходов к управлению, степени развития управленческой информационной системы, особенностей стратегических приоритетов предприятия.

В процессе практического освоения данной темы необходимо иметь в виду тесную связь с другими разделами курса и смежными дисциплинами.

Термины и понятия: показатель, система показателей, релевантность, объективность, актуальность, интеграция, акцептированность, визуализированность, экономичность, динамичность, абсолютные показатели, относительные показатели, стоимостные показатели, натуральные показатели, иерархия показателей, показатели деловой активности, показатели стоимости предприятия и его элементов, показатели финансового состояния, показатели прибыльности, рентабельности, ликвидности, производительности, логико-дедуктивные системы показателей, эмпирико-индуктивные системы показателей, система DuPont, RL, ZVEI, рентабельность инвестированного капитала, оборачиваемость капитала, рентабельность оборота, денежный поток, сбалансированная система показателей, универсальная система показателей, ключевые показатели эффективности.

## **Тема 7. Контроллинг продукции**

Цель изучения данной темы – получить представление об оперативном планировании продуктовой программы, особенностях планирования при массовом, серийном и единичном производствах с учетом ограничений по сбыту, снабжению, производственных ограничений.

Важно получить навыки расчета критериев оценки альтернативных продуктовых программ, уметь оценить продуктовые группы на основе покрытия постоянных затрат.

Термины и понятия: сумма покрытия, многоступенчатые расчеты суммы

покрытия, факторный анализ сумм покрытия, диаграмма безубыточности, анализ диаграммы безубыточности

### **Тема 8. Контроллинг функциональных сфер деятельности**

Цель изучения данной темы – получить представление об особенностях систем показателей контроллинга обеспечения ресурсами, контроллинга в области логистики, контроллинга маркетинга, контроллинга сбыта; о специфических инструментах и методах контроллинга различных функциональных сфер деятельности.

Важно понимать специфику расчета показателей эффективности функциональных направлений деятельности, качества исполнения функций вспомогательных (сервисных) процессов, организацию информационных источников и внутренней отчетности.

Термины и понятия: контроллинг обеспечения ресурсами, контроллинг в области логистики, контроллинг маркетинга, контроллинг сбыта.

### **Тема 9. Контроллинг инвестиционных проектов**

Цель изучения данной темы – получить представление о целях и основных задачах контроллинга инвестиций, этапах процесса создания системы контроллинга инвестиций, методах оценки эффективности инвестиций и обоснования инвестиционных программ.

Важно получить навыки расчета коэффициентов экономической эффективности инвестиционных проектов; сравнительного анализа инвестиционных. Особое внимание следует уделить специфике оценки эффективности инноваций и организации контроллинга инновационной политики.

Термины и понятия: проект-контроллинг, инвестиционный проект, эффективность инвестиционных проектов, статические методы оценки эффективности инвестиций, динамические методы оценки эффективности инвестиций, дисконтирование, критерии оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности инновации, подходы к формированию инвестиционного портфеля, эффективность инновационных проектов, управление рисками.

### **Тема 10. Финансовый контроллинг**

Цель изучения данной темы – получить представление о цели, задачах, основных элементах, инструментарии финансового контроллинга (анализ кэш-фло, анализ работающего капитала, финансовая паутина, модель ROI).

Важно уяснить какую роль играет финансовый контроллинг в обеспечении ликвидности и поддержании рентабельности, исходя из своей сервисной функции в управлении предприятием.

Термины и понятия: ликвидность, структурное поддержание ликвидности; текущее обеспечение ликвидности; поддержание ликвидных резервов; финансовое планирование, финансовый план, работающий капитал, поток платежей, инструменты финансового контроля, безубыточность деятельности предприятия.

## **Тема 11. Методы принятия управленческих решений в контроллинге**

Цель изучения данной темы – получить представление о подходах к принятию управленческих решений в контроллинге (классический (рациональный) подход, принцип ограниченной рациональности, эффективное управление по Портеру, социологический, психологический подходы); факторах, определяющих принятие управленческих решений; требованиях к критериям принятия управленческих решений.

Рассматривая вопросы разработки и внедрения системы поддержки принятия управленческих решений на предприятии, надо помнить, что основным элементом системы является создание информационно-методической базы. Задача контроллера в этом случае дать ответ на вопросы по ожидаемым финансовым результатам при различных изменениях внешней конъюнктуры, стоимостной оценке бизнес-процессов, эффективности подразделений, целесообразности аутсорсинга, по рентабельности продуктов, рынков и клиентов. Для этого необходимо сформировать систему критериев, обеспечить информационную поддержку расчетов, организовать ведение базы данных, что позволит оперативно формировать ответы на любые информационные запросы менеджеров.

*Термины и понятия:* рациональный подход к принятию управленческих решений, принцип ограниченной рациональности, эффективное управление по Портеру, социологический подход к принятию управленческих решений, психологический подход к принятию управленческих решений, критерии принятия управленческих решений.

## **Тема 12. Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии**

Цель изучения данной темы – получить представление о месте службы контроллинга в организационной структуре предприятия, оптимальной структуре и составе службы контроллинга, организации службы контроллинга в корпорации.

Важно уметь аргументировано обосновать необходимость и возможность организации системы контроллинга на предприятии, сравнить достоинства и недостатки возможных вариантов внедрения контроллинга, оценить эффективность проекта по внедрению системы контроллинга на предприятии, уметь выделить специфические задачи и функции службы контроллинга в компаниях различных сфер экономики: производственной компании, компании сферы обслуживания, организациях и учреждениях государственного сектора, финансового сектора.

*Термины и понятия:* функции системы контроллинга, элементы системы контроллинга, этапы проекта создания службы контроллинга, должностная инструкция контроллера.