

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Саруханян Артур Рафаэлович

Должность: Ректор

Дата подписания: 05.08.2022 12:06:42

Уникальный программный ключ:

4cdd90d7eaa87ae25c19672439dbeff12b35a72ed19d2e88ba24561c5f262a91

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

**Ректор ЧОУ ВО «СКГИ»**

**к.ю.н., доцент**

**А.Р. Саруханян**



**« 06 » июня 2021 года**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ 38.03.01 – ЭКОНОМИКА  
УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ – БАКАЛАВРИАТ**

**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ: АКАДЕМИЧЕСКИЙ БАКАЛАВРИАТ**

**НАПРАВЛЕННОСТЬ (ПРОФИЛЬ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ:  
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ**

**КАФЕДРА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА**

## **КОНТРОЛЛИНГ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

Ставрополь, 2021

Автор-составитель:

С. Н. Блудова, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа, аудита ЧОУ ВО «Северо-Кавказский гуманитарный институт».

Рецензенты:

Е. И. Костюкова, доктор экономических наук, профессор, декан учетно-финансового факультета; заведующий кафедрой бухгалтерского управленческого учета ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»;

Ю. Р. Туманян, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита ЧОУ ВО «Северо-Кавказский гуманитарный институт».

Рабочая программа обсуждена и одобрена на заседании кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита ЧОУ ВО «Северо-Кавказский гуманитарный институт».

Протокол № « 11 » от « 06 » августа 2021 года

Рабочая программа учебной дисциплины «Контроллинг» подготовлена на основе требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (уровень бакалавриата).

## ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы учебной дисциплины «Контроллинг» студенты должны:

**обладать следующими общекультурными компетенциями (ОК):**

способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);

способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);

**обладать следующими общепрофессиональными компетенциями (ОПК):**

способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-1);

способностью выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы (ОПК-3);

способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4).

**обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК):**

расчетно-экономическая деятельность:

способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов (ПК-1);

способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов, (ПК-2);

### Соответствие результатов изучения дисциплины планируемым результатам освоения ОП

Код компетенции	Результаты освоения ОП (содержание компетенции)	Результаты изучения дисциплины. Обучающийся должен:
<b>Общекультурные компетенции</b>		
ОК-3	способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные термины и определения экономической науки;</li> <li>- основные законы, принципы и методы экономической науки;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками использования экономических знаний в раз-</li> </ul>

		личных сферах деятельности;
ОК-7	способностью к самоорганизации и самообразованию	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и средства познания для интеллектуального развития;</li> <li>- основные особенности ведущих школ и направлений экономической науки;</li> <li>- закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровне;</li> <li>- современные тенденции развития общества и производства;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности;</li> <li>- применять понятийно- категориальный аппарат, основные законы гуманитарных и социальных наук в профессиональной деятельности;</li> <li>- осуществлять практическую и/или познавательную деятельность по собственной инициативе (в отсутствие прямого педагогического воздействия, т.е. присутствия преподавателя);</li> <li>- планировать самостоятельную деятельность;</li> <li>- осуществлять самоанализ (действий, мыслей, ощущений, опыта, успехов и неудач);</li> <li>- признавать свои ошибки и учиться на них;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знаниями для обеспечения своей конкурентоспособности;</li> <li>- навыками принимать ответственность за собственное развитие;</li> <li>- навыками корректировки своих действий на основе обратной связи;</li> </ul>
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
ОПК-1	способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы информационной и библиографической культуры;</li> <li>- сущность и значение информационно-коммуникационных технологий в решении стандартных задач профессиональной деятельности;</li> <li>- основные требования информационной безопасности;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;</li> <li>- осуществлять поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;</li> <li>- работать с информацией в глобальных компьютерных сетях;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных;</li> <li>- навыками работы в глобальных компьютерных сетях;</li> </ul>

ОПК-3	способностью выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы математического анализа, линейной алгебры, теории вероятностей и математической статистики, необходимые для решения экономических задач;</li> <li>- инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей;</li> <li>- основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками применения современного математического инструментария для решения экономических задач;</li> <li>- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных;</li> <li>- методами представления результатов анализа;</li> </ul>
ОПК-4	способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правила и процедуры принятия организационно-управленческих решений;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать свой труд и труд других людей;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками брать ответственность за результаты деятельности (своей и других людей) ;</li> </ul>

### **Профессиональные компетенции**

#### ***расчетно-экономическая деятельность:***

ПК-1	способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия, категории и инструменты экономической теории и прикладных экономических дисциплин;</li> <li>- источники информации и принципы работы с ними;</li> <li>- методы сбора, анализа и обработки исходной информации для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- собрать исходные данные;</li> <li>- систематизировать информацию;</li> <li>- представить информацию в наглядном виде (в виде таблиц и графиков);</li> <li>- установить достоверность информации;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных</li> </ul>
ПК-2	способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и соци-	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия и категории математического анализа и линейной алгебры, используемые при расчете экономических и социально-экономических показате-</li> </ul>

	ально- экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов	лей; - типовые методики расчета основных экономических и социально-экономических показателей; - нормативно-правовую базу расчета основных экономических и социально-экономических показателей; <b>уметь:</b> - рассчитать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические и социально-экономические показатели; <b>владеть:</b> - современными методиками расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микро- и макроуровне;
--	---	---

### МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Индекс	Наименование циклов, дисциплин, профессиональных модулей, междисциплинарных курсов	Содержание дисциплины	Трудоемкость (зачетные единицы)	Компетенции обучающихся, формируемые в результате освоения дисциплины
<b>Б1.В.ДВ</b>	<b>Блок 1. Вариативная часть. Дисциплины по выбору</b>			
<b>Б1.В.ДВ.12.1</b>	Контроллинг	Сущность и понятие контроллинга Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления Объекты контроллинга на предприятии Инструменты контроллинга Информационная поддержка контроллинга Организация службы контроллинга Внедрение контроллинга на предприятии	<b>3</b>	<b>ОК-3 ОК-7 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ПК-1 ПК-2</b>

**ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

**3 зачетные единицы**

<i>Вид учебной работы</i>	<i>Количество часов</i>
<b>Максимальная учебная нагрузка (всего)</b>	<b>108</b>
<b>Объёма активных и интерактивных форм учебной работы (всего)</b>	
<b>Аудиторная учебная работа обучающихся (всего)</b>	<b>14</b>
в том числе (приведены максимальные показатели):	
- лекции	6
- семинары	
- практические занятия	8
- консультации	
- лабораторные занятия	
- контрольные работы	
- текущий контроль	
- промежуточная аттестация - зачет	4
<b>Самостоятельная работа обучающихся(всего)</b>	<b>90</b>
в том числе (варианты даны для примера, использовать по усмотрению, дополнять):	
- оформление и разработка учебного проекта	
- подготовка к лекциям	6
- подготовка к практическим занятиям	8
- подготовка реферата, устного сообщения, доклада	21
- оформление презентации	21
- письменная работа	
- выполнение домашней работы и т.д.	34

**СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ  
(РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА  
АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ  
ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

**Тематический план учебной дисциплины заочной формы обучения**

Темы дисциплины	Количество часов				
	Всего	Лекции	Практические занятия	Сам. работа	Зачет
1	2	3	4	5	6
<b>8 семестр</b>					
Тема 1. Сущность и понятие контроллинга	16	2	-	14	
Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	16	-	2	14	
Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии	12	-	2	10	
Тема 4. Инструменты контроллинга	12	2	2	8	
Тема 5. Информационная поддержка контроллинга	16	-	-	16	
Тема 6. Организация службы контроллинга	14	-	2	12	
Тема 7. Внедрение контроллинга на предприятии	18	2	-	16	
<b>Всего часов по дисциплине (3 зачетные единицы)</b>	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>90</b>	<b>4</b>



## **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА ПО ТЕМАМ**

### **ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЯ КОНТРОЛЛИНГА**

Сущность понятия контроллинга. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.

Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.

История развития контроллинга. Американская и немецкая модели контроллинга. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.

Пирамида контроллинга на предприятии. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.

### **ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.

Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.

Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.

### **ТЕМА 3. ОБЪЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС), контроллинг маркетинга и сбыта (КМС), контроллинг обеспечения ресурсами (КОР), контроллинг производства (КП), контроллинг логистики (КЛ), финансовый контроллинг (ФК), контроллинг персонала (КП), контроллинг инвестиций (КИ), контроллинг инновационных процессов (КИП.)

### **ТЕМА 4. ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА**

Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.

Система управленческого учета. Горизонтальная и вертикальная интеграция. Принципы системы управленческого учета. Элементы системы учета затрат. Классификация затрат, используемые для целей управления. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение

данных, цели учета, типа производства). Этапы создания системы управленческого учета предприятия.

Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности. Логико-дедуктивные системы показателей. Эмпирико-индуктивные системы показателей.

Планирование и бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.

Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат». Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли. Выявление причин отклонений.

## **ТЕМА 5. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА**

Назначение и задачи информатизации контроллинга. Структура цикла контроллинга. Формирование единого информационного пространства. Концепция интегрированной управленческой системы. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.

Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации. Система поддержки принятия решений.

Информационная система руководителя. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем. Структура единого аналитического пространства организации

Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб. Контроллинг в российских информационных системах: «Галактика», интегрированная система управления предприятием «М-3».

## **ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА**

Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.

Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.

Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.

## **ТЕМА 7. ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.

Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».

Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций контроллинга, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.

### **ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Самостоятельная работа студентов предполагает  
– выполнение заданий для самостоятельной работы в соответствии с графиком СРС (таблица 1);

– защитой творческой работы по разделу 2 «Механизм реализации контроллинга» (на примере конкретной организации)».

### **ТЕМА 1. РАЗВИТИЕ КОНТРОЛЛИНГА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

необходимо изучить следующие темы:

1. Исторические этапы развития контроллинга в мире  
– основные исторические моменты становления контроллинга;  
– исторически сложившиеся модели контроллинга (американская и германская), их отличия.
2. Развитие контроллинга в России  
– исторические этапы развития контроллинга в России;  
– предпосылки развития контроллинга в России (Виноградов С. Л.);  
– препятствия развития контроллинга в России (исторические, психологические, организационные, методические);  
– Объединение контроллеров ([www.controlling.ru](http://www.controlling.ru)).

#### **Контрольные вопросы для обсуждения:**

1. Каким образом на развитие контроллинга повлиял мировой экономический кризис начала 20 века?

2. Как соотносится история развития контроллинга и история развития менеджмента?

3. Предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности, чем это обусловлено?

4. На каком этапе развития в России находится контроллинг в настоящее время. Чем это обусловлено? Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом, в чем заключаются принципиальные отличия?

5. Каковы основные цели и задачи некоммерческого партнерства «Объединение контроллеров», какие последние мероприятия были им проведены для содействия распространению на предприятиях и в организациях философии и методологии контроллинга?

## **ТЕМА 2. СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА**

необходимо **изучить следующие темы:**

1. Основные концепции контроллинга
  - период развития концепции и ее сторонники;
  - сущность и функции концепции (Попченко Е. Л., Ермасова Н. Б.);
  - современные концепции контроллинга (2 концепции).
2. Определение контроллинга в системе управления предприятием
  - философская, функциональная, организационная и научная составляющие определения контроллинга (Карминский А. М.);
  - определение контроллинга (Попченко Е. Л., Ермасова Н. Б.);
  - историческое развитие определения контроллинга (Попченко, Ермасова Н. Б.);
  - распределение функциональных обязанностей между службами контроллинга, менеджмента и информатики в системе управления предприятием (Карминский А. М.).
3. Контроль как функция контроллинга
4. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга

**Контрольные вопросы для обсуждения:**

1. Как определения контроллинга, данные разными авторами соотносятся с историей развития контроллинга?
2. Как повлиял начавшийся в конце 20 века новый этап экономического развития, получивший название постиндустриальной эпохи на становление концепции контроллинга как координации процесса принятия решений?
3. Почему в конце 80-х годов сложилась такая ситуация, которая позволила говорить о зарождении контроллинга как концепции?
4. Каковы различия между менеджментом и контроллингом, какое понятие для организации является шире, где осуществляется больше полномочий и концентрируется больше ответственности, и почему?
5. Можно ли назвать контроллинг философией управления, то есть одной из форм мировоззрения на управление?

## **ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ**

необходимо **изучить следующие темы:**

1. Стратегический контроллинг

- определение, задачи и функции стратегического контроллинга;
- задачи и фазы стратегического планирования;
- задачи и фазы стратегического контроля;
- система стратегического информационного обеспечения;
- этапы внедрения системы стратегического контроллинга.

## 2. Инструменты стратегического контроллинга

- инструменты стратегического контроллинга, используемые в США;
- распространенные инструменты стратегического контроллинга в России;
- сбалансированная система показателей: сущность, назначение;
- стратегическая карта развития предприятия (раздаточный материал).

## 3. Оперативный контроллинг

- определение, задачи и функции оперативного контроллинга;
- отличие системы управления затратами от контроллинга (Костюкова С. Н.);
- инструменты оперативного контроллинга;
- диспозитивный контроллинг;
- сравнение стратегического и оперативного контроллинга.

### **Контрольные вопросы для обсуждения:**

1. Приведите примеры стратегических целей для предприятия, на котором Вы проходили практику.
2. Какие экономические факторы внешней среды и как воздействуют на постановку стратегических целей и их дальнейший контроль?
3. Какое программное обеспечение может помочь руководителю и его подчиненным при составлении и контроле стратегических планов?
4. Укажите положительные и отрицательные стороны таких методов разработки стратегического плана, как анализ жизненного цикла, анализ сильных и слабых мест предприятия, анализ рынка.
5. Сформулируйте факторы, успешная реализация которых влияет на эффективность внедрения системы сбалансированных показателей.
6. Объясните, как стратегическая карта связана с системой сбалансированных показателей, что из них первично. Можно ли эти два метода стратегического контроллинга использовать отдельно?
7. Если основным недостатком системы контроля на предприятии является отсутствие оперативного контроля, какими инструментами оперативного контроллинга, Вы посоветовали бы воспользоваться?
8. Приоритетными целями оперативного плана предприятия являются:
  - 1) активизация продаж; 2) сокращение складских запасов. Какие диспозитивные мероприятия Вы можете при этом предложить?

## **ТЕМА 4. КОНТРОЛЛИНГ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

необходимо изучить следующие темы:

1. Контроллинг внешней среды (КВС)

- сущность и задачи КВС;
- инструменты КВС.
- 2. Контроллинг производства (технологический контроллинг)
  - сущность и задачи контроллинга производства;
  - инструменты контроллинга производства.
- 3. Контроллинг затрат
  - сущность и задачи контроллинга затрат;
  - инструментарий контроллинга затрат.
- 4. Контроллинг обеспечения ресурсами и их распределения
  - контроллинг обеспечения ресурсов: определение, задачи, инструментарий;
  - контроллинг логистики: определение, задачи, инструментарий.
- 5. Контроллинг маркетинга и сбыта (КМС)
  - сущность и задачи КМС;
  - инструменты КМС;
  - блок «Клиенты» в системе сбалансированных показателей (ССП) предприятия.
- 6. Контроллинг персонала (КП)
  - цели и задачи КП;
  - классификация персонала предприятия в зависимости от трудового потенциала и производительности труда;
  - методика анализа компетентности и состояния персонала предприятия;
  - инструментарий КП;
  - блок «Обучение и развитие персонала» в системе сбалансированных показателей (ССП) предприятия.
- 7. Контроллинг инновационно-инвестиционных процессов
  - контроллинг инноваций: определение, задачи, инструментарий;
  - контроллинг инвестиций: определение, задачи, инструментарий.
- 8. Финансовый контроллинг (ФК)
  - определение и сущность ФК;
  - проблемы, решаемые с помощью системы ФК;
  - основные этапы внедрения системы ФК;
  - инструменты ФК (бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), бизнес-планирование);
  - блок «Финансы» в системе сбалансированных показателей (ССП) предприятия.
- 9. Банковский контроллинг (БК)
  - история развитие банковского контроллинга;
  - сущность и особенности контроллинга в банках;
  - задачи БК;
  - инструменты БК.

### **Контрольные вопросы для обсуждения:**

1. Какие основные факторы изменяющейся внешней среды должны учитывать руководители организации?

2. Как контроллинг внешней среды связан с анализом и изменением внутренней среды предприятия?
3. Определите причины выдвигания контроллинга производства в отдельное направление.
4. Назовите «узкие места» в сфере технологии и производства на предприятии, в котором Вы проходили производственную практику.
5. Опишите вторичные внутренние инструменты исследования обеспеченности ресурсами предприятия.
6. Назовите основные логистические показатели, отслеживаемые предприятием в процессе деятельности.
7. Разделите всю совокупность задач, решаемых контроллингом маркетинга и сбыта, на стратегические и оперативные.
8. Какие показатели Вы предложили бы оценить при необходимости обоснования увеличения доли рынка на производимую продукцию?
9. Опишите внешние и внутренние источники информации для контроллинга маркетинга и сбыта.
10. Что бы Вы отнесли к факторам, непосредственно определяющим уровень производительности труда на предприятии?
11. Каким профессиональными качествами должен, на Ваш взгляд, обладать продавец бытовой техники?
12. Какие методы целесообразно применять: 1) при измерении уровня ответственности работников; 2) для установления зависимости между результатом деятельности предприятия и данными по персоналу?
13. Почему такие направления, как контроллинг инвестиций и контроллинг инноваций, целесообразнее рассматривать как единое целое?
14. Инструменты контроллинга инвестиций можно разделить на динамические и статистические. Приведите примеры для каждой группы.
15. Опишите различные виды рисков, возникающих в связи с инновационно инвестиционной деятельностью предприятия.
16. Одной из задач финансового контроллинга является поддержание ликвидности предприятия. Если предприятие неликвидно, какие мероприятия по спасению можно предложить?
17. Какие факторы влияют на процесс планирования прибыли предприятия?
18. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды и финансовой сферы предприятия.
19. Какие причины способствовали тому, что в России первыми фирмами, начавшими применять контроллинг, стали именно банки?
20. Определите преимущества децентрализованного управления с внедрением системы контроллинга крупным банком с филиальной сетью?

## **ТЕМА 5. СЛУЖБА КОНТРОЛЛИНГА**

необходимо изучить следующие темы:

1. Предпосылки организации службы контроллинга  
– возможные причины создания службы контроллинга;

- плюсы и минусы организации службы контроллинга;
- основные требования при организации службы контроллинга;
- основные функции службы контроллинга (4 функции, Виноградов С. Л.).

## 2. Организация службы контроллинга

- три этапа создания службы контроллинга;
- темпы организации службы контроллинга;
- подходы к внедрению системы контроллинга (4 подхода);
- альтернативы введения службы контроллинга в организационную структуру управления предприятием (подготовить раздаточный материал – 5 экз.);
- ошибки и препятствия внедрения службы контроллинга.

В рамках практического занятия «Организация службы контроллинга» студентам будет предложено возможность расчета трудоемкости ЦОУП (центральное отдела управления предприятием, или службой контроллинга) выполнения работ по стратегическому и оперативному планированию деятельности предприятия.

## 3. Профессиональные и личностные качества контроллера

- история создания профессиональных образовательных учреждений в области контроллинга;
- сущность образования в области контроллинга в России и за рубежом;
- перечень профессиональных знаний контроллера;
- личностные качества контроллера;
- структура службы контроллинга и должностные обязанности ее работников;
- пример объявления о вакансии на должность контроллера в России.

### **Контрольные вопросы для обсуждения:**

1. Как Вы считаете, какими характеристиками должна обладать организация, когда у нее возникает необходимость в службе контроллинга (размер, валовой доход, число уровней управления, организационная структура и т. п.)?
2. Какова причина возникновения и внедрения современных принципов разработки и принятия управленческих решений на основе концепции контроллинга?
3. Как функции контроллинга связаны с функциями менеджмента, где они пересекаются и дополняют друг друга?
4. Какой из темпов организации службы контроллинга Вы бы предложили для создания этой службы на Ульяновском автомобильном заводе?
5. Какие промежуточные этапы, кроме трех основных, Вы можете предложить, какие документы должны быть при этом подготовлены и кто должен за это отвечать?
6. При каком экономическом положении на предприятии актуальна та или иная альтернатива введения службы контроллинга на предприятии?
7. Какие высшие учебные заведения в России готовят контроллеров? Какие экзамены требуются при поступлении?



## ТЕМА 6. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА КОНТРОЛЛИНГА

необходимо изучить следующие темы:

1. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей
  - причины разработки ССП;
  - эмпирические данные о пользе ССП;
  - анкета для составления ССП;
  - этапы внедрения ССП;
  - требования к системе отчетности, построенной на основе ССП;
  - проблемы применения и перспективы ССП.
2. Формирование единого информационного пространства предприятия и роль контроллинга в этом процессе
  - назначение и задачи информатизации контроллинга;
  - информация в системе контроллинга;
  - формирование единого информационного пространства предприятия.
3. Контроллинг информационных технологий
  - математическая поддержка принятия решений;
  - информационные технологии контроллинга (1С: Контроллинг и др.).

**Контрольные вопросы для обсуждения:**

1. Опишите условия эффективного применения ССП.
2. В каждом из блоков ССП выдвигаются определенные взаимосвязанные цели, достижение которых обеспечит эффективную деятельность предприятия. Какие правила формулирования цели должны выполняться?
3. Каковы предпосылки внедрения информационных систем контроллинга на предприятии?
4. Какие преимущества у автоматизированных и неавтоматизированных систем принятия решений?

## **ЗАДАЧИ**

### **Контроллинг производства**

#### **Задача №1**

Дано: На автозаводе при годовой программе производства амортизаторов 60 000 единиц выявляется в среднем 4% брака. Стоимость проверки одного амортизатора контролером 0,45 руб. Бракованные амортизаторы должны быть заменены, стоимость замены 15 руб. за единицу.

Задание: Менеджер по производству должен решить: ввести 100% контроль всех амортизаторов или заменить 4% выявленного брака. Ответ обосновать.

#### **Задача №2**

Дано: Годовая программа обработки деталей по бюджету составляет 53000 деталей. Сменная норма выработки рабочего на станке автомате составляет 60 деталей, число рабочих дней в году 230, норма выработки 107%.

Задание: Определить необходимую численность рабочих.

#### **Задача №3**

Дано: На предприятии станочный парк насчитывает 940 единиц. Менеджер по организации труда и производства разработал мероприятия по совершенствованию организации труда, позволяющие в среднем увеличить норму обслуживания с 1,5 до 2,0 единиц станков одним рабочим.

Задание: Определить относительное высвобождение рабочих.

### **Контроллинг маркетинга и сбыта**

#### **Задача №1**

Дано: Предприятие производит 95 единиц изделий в месяц. Постоянные издержки составляют 12500 руб. в месяц, а переменные – 380 руб. на одно изделие. При реализации продукции планируется получить 9000 руб. прибыли.

Задание: Определить цену, которую необходимо установить на товар для получения планируемой прибыли.

#### **Задача №2**

Дано: С целью привлечения дополнительных покупателей предприятие снизило цену на свою продукцию с 1000 руб. до 855 руб. Объем продаж возрос с 60 000 штук до 68 330 штук.

Задание: С помощью расчетов обоснуйте экономическую эффективность (неэффективность) принятого решения? Сделайте выводы.

#### **Задача №3**

Дано: Полные затраты фирмы на единицу изделия в текущем году составляют 3420 руб. Коэффициент прибыльности при расчете цены закладывается в размере 30 %. В условиях инфляции наблюдается рост затрат на 425 руб.

Задание: Рассчитать, как изменится цена после увеличения затрат.

#### **Задача №4**

Дано: Предприятие реализует продукцию на рынке по 100 руб. за единицу. Переменные расходы на единицу продукции составляют 55 руб., плановая величина общих постоянных затрат составляет 800 000 руб.

Задание: Определить количество продукции, которую необходимо реализовать для получения плановой величины прибыли в размере 200 000 руб.

## Контроллинг инвестиций

### Задача №1

Дано: Предприятие производит электроприборы, реализуя 2440 штук в месяц по цене 140 руб. Переменные издержки составляют 80 руб./шт., постоянные издержки предприятия – 40 000 руб. в месяц. Начальник маркетингового отдела полагает, что увеличение расходов на рекламу на 10000 рублей в месяц способно увеличить объем продаж в натуральном выражении на 160 штук.

Задание: Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу? Сделайте выводы.

### Задача №2

Дано: Менеджер предприятия по продажам на конкретном сегменте рынка может реализовать продукцию по двум вариантам:

1 вариант: по цене 120 руб. за единицу при переменных затратах в 55 руб./шт. в количестве 5000 штук.

2 вариант: по цене 110 руб. реализация возрастет до 7000 штук. Однако и общие постоянные затраты, связанные с автоматизацией технологии производства, увеличатся с 280 000 руб. в месяц (в 1 варианте) до 300 000 руб.

Задание: выберите наиболее экономически эффективный вариант, оценив его с точки зрения получения прибыли, рентабельности продукции и величины безубыточного объема производства.

### Задача №3

Дано: Предприятие производит столы, реализуя 185 штук в месяц по цене 5200 руб. Переменные издержки составляют 2320 руб./шт., постоянные издержки предприятия – 332800 руб. в месяц. Начальник производственного отдела полагает, что улучшение качества продукции путем использования более дорогих материалов увеличение переменных издержек планируется на уровне 730 рублей на каждый шкаф способно увеличить объем продаж на 35 единиц и позволит увеличить цену реализации на 5 %.

Задание: Следует ли одобрить предлагаемое мероприятие? Сделайте выводы.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Этапы формирования компетенций (разделы (темы) дисциплины)	Компетенции по дисциплине	Наименование оценочного средства
Тема 1. Сущность и понятие контроллинга	ОК-3 ОК-7	гlossарный тренинг
Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	ОК-7 ОПК-1	коллективный тренинг
Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии	ОПК-1 ОПК-3	коллективный тренинг
Тема 4. Инструменты контроллинга	ОПК-3 ОПК-4	тест-тренинг
Тема 5. Информационная поддержка контроллинга	ОПК-4 ПК-1	тест-тренинг
Тема 6. Организация службы контроллинга	ПК-1 ПК-2	тест-тренинг
Тема 7. Внедрение контроллинга на предприятии	ПК-2 ОПК-4	коллективный тренинг
Промежуточная аттестация		зачет

### ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Критериями и показателями оценивания компетенций на различных этапах их формирования являются:

- знание терминов, понятий, категорий, концепций и теорий по дисциплине;
- понимание связей между теорией и практикой;
- сформированность аналитических способностей в процессе изучения дисциплины;
- знание специальной литературы по дисциплине.

Критерии оценивания выполнения заданий по выявлению уровня сформированности компетенций для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/ п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
1	2	3	4	5
1.	<i>Тест-тренинг</i>	Вид тренингового учебного занятия, задачей которого	Система стандарти-	- от 0 до 69,9 % выполненных заданий – не зачтено;

		является закрепление учебного материала, а также проверка знаний обучающегося как по модулю дисциплины в целом, так и по отдельным темам модуля.	зированных заданий	- 70 до 100 % выполненных заданий – зачтено.
2.	<i>Эссе</i>	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика эссе	<p>Оценивание осуществляется по трем уровням:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роботизированное оценивание (входной автоматизированный контроль).</li> <li>2. Экспертное оценивание обучающимися (взаимооценка).</li> <li>3. Оценивание преподавателем.</li> </ol> <p><i>Первый уровень</i>  <i>«Роботизированное оценивание (входной автоматизированный контроль)».</i>  <u>Критерии автоматизированного контроля эссе:</u>  <i>критерии входного контроля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нормоконтроль;</li> <li>- проверка работы на соответствие фамилии, имени отчества, указанных в шаблоне работы данным обучающегося, который загружает работу.</li> <li>- проверка работы на деликты (проверка работы на наличие в ней фрагментов текстов с бессмысленным набором слов, заменой букв, использование суффиксов для словообразования и т.п.);</li> </ul> <p><i>Оценочные критерии (критерии качества):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие нормам современного языка;</li> <li>- оригинальность (проверка работы на заимствование (плагиат));</li> <li>- профессионализм (на основе сравнения эталонной семантической сети и семантической сети эссе);</li> <li>- общий культурный уровень;</li> <li>- актуальность.</li> </ul> <p><i>Второй уровень «Экспертное оценивание обучающимися (взаимооценка)».</i>  <u>Критерии экспертной оценки эссе:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) наличие деликтов (проверка работы на наличие в ней фрагментов текстов с бессмысленным</li> </ol>

			<p>набором слов, заменой букв, использование суффиксов для словообразования и т.п.);</p> <p>2) соответствие содержания письменной работы её теме, полнота раскрытия темы (оценка того, насколько содержание письменной работы соответствует заявленной теме и в какой мере тема раскрыта автором);</p> <p>3) актуальность использованных источников (оценка того, насколько современны (по годам выпуска) источники, использованные при выполнении работы);</p> <p>4) использование профессиональной терминологии (оценка того, в какой мере в работе отражены профессиональные термины и понятия, свойственные теме работы);</p> <p>5) стилистика письменной речи (оценка структурно-смысловой организации текста, внутренней целостности, соразмерности членения на части, соподчиненности компонентов работы друг другу и целому);</p> <p>6) грамотность текста (оценка того, насколько владеет автор навыками письма в соответствии с грамматическими нормами языка. Проверка текста на наличие грамматических ошибок, употребление штампов, то есть избитых выражений; употребление слов-паразитов; ошибочное словообразование; ошибки в образовании словоформ; ошибки в пунктуации и т.п.);</p> <p>7) наличие собственного отношения автора к рассматриваемой проблеме/теме (насколько точно и аргументировано выражено отношение автора к теме письменной работы):</p> <p>По каждому критерию обучающийся оценивает работу и проставляет балл от 0 до 10, затем на основе данных баллов выставляется предварительная оценка эссе по формальным признакам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- от 0 до 49,9% выполненного задания - не зачтено;</li> <li>- 50% до 100% выполненного зада-</li> </ul>
--	--	--	---

				<p>ния - зачтено</p> <p><i>Третий уровень «Оценивание преподавателем» (выставление итоговой оценки)</i></p> <p>Преподаватель, оценивая эссе, может использовать результаты предыдущих двух этапов. При выставлении «зачтено» опирается на следующие критерии:</p> <p><u>Критерии оценки эссе преподавателем:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- качество исходного материала, который использован (аналитический анализ прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);</li> <li>- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);</li> <li>- аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в авторском тексте проблемами).</li> </ul>
3.	<p><i>Коллективный тренинг (КТ)</i></p> <p><i>Различают несколько видов коллективных тренингов: дискуссия, деловая игра, «круглый стол»</i></p>	<p>Коллективное занятие по заранее разработанному сценарию с использованием активных методов обучения.</p> <p>Деловая и/или ролевая игра - совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.</p> <p>«Круглый стол», дискуссия – интерактивные учебные занятия, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Занятие может проводиться по традиционной (контактной)</p>	<p>Тема (проблема) игрового взаимодействия, функционал ролей, ожидаемый (планируемый) результат по итогам игрового взаимодействия</p> <p>Тема (проблема), концепция, ожидаемый результат по каждой игре</p> <p>Перечень дискуссионных тем, тем презент-</p>	<p><i>«Неудовлетворительно»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- репродуктивный уровень (обучающийся в процессе обсуждения проблемного вопроса участвует не активно, только краткими репликами, не демонстрирует владение теоретической основой обсуждаемой темы, не аргументирует свою точку зрения; не выполняет функционал своей роли в деловой игре);</li> </ul> <p><i>«Удовлетворительно»</i> - репродуктивный уровень с элементами продуктивных предложений (обучающийся демонстрирует владение различными подходами к теоретическому основанию обсуждаемой проблематики, предлагает свои варианты действия; выполняет основные функции своей роли в деловой игре);</p> <p><i>«Хорошо»</i> - поисково-исследовательский уровень (обучающийся корректно и адекватно применяет полученную междисциплинарную информацию в нестандартных ситуациях, приводит примеры, иллюстрирующие теоретические позиции обсуждаемого вопроса, проявляет целесообразную</p>

		технологии, либо с использованием телекоммуникационных технологий.	таций для проведения круглого стола, дискуссии	инициативу в процессе выполнения функций своей роли в деловой игре); «Отлично» - креативный уровень (обучающийся моделирует новое аргументированное видение заданной проблемы).
4.	Логическая схема (ЛС)	Схематическое представление некоторого объема знаний по учебной дисциплине (модулю), выраженных в специальных, присущих только этой дисциплине (модулю) терминах и категориях, по принципу иерархии и взаимосвязей между различными структурными звеньями.	Задания по систематизации, схематизации научного аппарата дисциплины	- от 0 до 49,9% выполненного задания - не зачтено; - 50% до 100% выполненного задания - зачтено.
5.	Глоссарный тренинг (ГТ)	Учебное занятие с применением технических средств с целью усвоения понятий и терминов (глоссария).	Комплект заданий для работы по усвоению научного аппарата дисциплины	- от 0 до 49,9% выполненного задания - не зачтено; - 50% до 100% выполненного задания - зачтено.
6.	Экзамен, дифференцированный зачет	Контрольное мероприятие, которое проводится по дисциплинам в виде, предусмотренном учебным планом, по окончании их изучения. Занятие аудиторное, проводится в форме письменной работы или в электронном виде с использованием информационных тестовых систем.	Экзаменационные билеты/ Билеты для дифференцированного зачета	Шкала и критерии оценки уровня сформированности знаний, умений и навыков по дисциплине в форме бальной отметки приведены ниже. При использовании информационных тестовых систем руководствуются следующими критериями: - от 0 до 49,9 % выполненных заданий – неудовлетворительно; - от 50% до 69,9% - удовлетворительно; - от 70% до 89,9% - хорошо; - от 90% до 100%- отлично
7.	Зачет	Форма проверки знаний и навыков студентов, полученных на семинарских и практических занятиях, а также их обязательных самостоятельных работ. Занятие аудиторное, может проводиться как в форме собеседования, так и в виде тестирования с использованием	Вопросы для подготовки к зачету Система тестовых заданий	Шкала и критерии оценки уровня сформированности знаний, умений и навыков по дисциплине в системе «зачтено-незачтено» приведены ниже. При использовании информационных тестовых систем или тестовых заданий руководствуются следующими критериями:



	информационных тестовых систем или тестовых заданий.	- от 0 до 65,9% выполненного задания - не зачтено; - 66% до 100% выполненного задания - зачтено.
--	--	---

Показателем оценивания компетенций в рамках образовательной программы считается уровень их освоения обучающимися.

#### Характеристика уровней освоения компетенций

Уровни	Содержание	Проявления
Минимальный	Обучающийся обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями	Обучающийся способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что является основой успешного формирования умений и навыков для решения практико-ориентированных задач
Базовый	Обучающийся демонстрирует результаты на уровне осознанного владения учебным материалом и учебными умениями, навыками и способами деятельности	Обучающийся способен анализировать, проводить сравнение и обоснование выбора методов решения заданий в практико-ориентированных ситуациях
Продвинутый	Достигнутый уровень является основой для формирования общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, соответствующих требованиям ФГОС ВО.	Обучающийся способен использовать сведения из различных источников для успешного исследования и поиска решения в нестандартных практико-ориентированных ситуациях

Уровень сформированности знаний, умений и навыков по дисциплине оценивается в форме бальной отметки по ряду критериев:

"Отлично" заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические задания, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка "отлично" выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала.

"Хорошо" заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка "хорошо" выставляется обучающимся, показавшим

систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

"Удовлетворительно" заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по направлению подготовки, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка "удовлетворительно" выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

"Неудовлетворительно" выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании ВУЗа без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

#### Шкала оценки письменных ответов по дисциплине

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
1	Отлично	Материал раскрыт полностью, изложен логично, без существенных ошибок, выводы доказательны и опираются на теоретические знания
2	Хорошо	Основные положения раскрыты, но в изложении имеются незначительные ошибки выводы доказательны, но содержат отдельные неточности
3	Удовлетворительно	Изложение материала не систематизированное, выводы недостаточно доказательны, аргументация слабая.
4	Неудовлетворительно	Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено не знание основных положений темы. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Ответ на вопрос отсутствует

#### Шкала оценки в системе «зачтено – не зачтено»

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
1	Зачтено	Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное Умеет делать выводы без существенных ошибок Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач.

		<p>Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Активен на практических (лабораторных) занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p>
2	Не зачтено	<p>Недостаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины (обучающийся не справился с 50% вопросов и заданий преподавателя, в ответах на другие вопросы допустил существенные ошибки)</p> <p>В ответе не используется научная терминология.</p> <p>Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками.</p> <p>Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины</p> <p>Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки.</p> <p>Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>

Обязательным условием выставленной оценки является правильная речь в быстром или умеренном темпе. Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на практических занятиях.

В целом шкала оценивания в зависимости от уровня освоения компетенций выглядит следующим образом:

#### ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

Качество освоения программы дисциплины	Уровень достижений	Отметка в 5-балльной шкале	Зачтено/ не зачтено
90-100%	продвинутый	«5» (отлично)	зачтено
66 -89%	базовый	«4» (хорошо)	зачтено
50 -65 %	минимальный	«3» (удовлетворительно)	зачтено
меньше 50%	ниже минимального	«2» (неудовлетворительно)	не зачтено

# ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

## Примерные вопросы для подготовки к зачету по дисциплине (устная форма проведения)

1. Сущность понятия контроллинга.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
3. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
4. История развития контроллинга.
5. Американская и немецкая модели контроллинга.
6. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
7. Пирамида контроллинга на предприятии.
8. Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
9. Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.
10. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
11. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.
12. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
13. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
14. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
15. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС),
16. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).
17. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).
18. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга производства (КП).
19. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга логистики (КЛ).
20. Характеристика, цели и инструментарий финансового контроллинга (ФК).
21. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП).
22. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инвестиций (КИ).
23. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инновационных процессов (КИП).
24. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.
25. Система управленческого учета. Принципы системы управленческого учета.
26. Горизонтальная и вертикальная интеграция.
27. Элементы системы учета затрат.
28. Классификация затрат, используемые для целей управления.
29. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождения данных, цели учета, типа производства).

30. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
31. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
32. Логико-дедуктивные системы показателей.
33. Эмпирико-индуктивные системы показателей.
34. Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
35. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
36. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
37. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
38. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».
39. Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
40. Выявление причин отклонений.
41. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
42. Структура цикла контроллинга.
43. Формирование единого информационного пространства.
44. Концепция интегрированной управленческой системы.
45. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономический, потенциального развития и изменения, преемственности.
46. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
47. Система поддержки принятия решений.
48. Информационная система руководителя.
49. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем.
50. Структура единого аналитического пространства организации.
51. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
52. Контроллинг в российских информационных системах: «Галактика», интегрированная система управления предприятием «М-3».
53. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
54. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
55. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
56. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
57. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
58. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.
59. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».
60. Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций контроллинга, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.

Ниже приведены базы тестовых и/или творческих заданий для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

## СИСТЕМА СТАНДАРТИЗИРОВАННЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕСТ-ТРЕНИНГА, КОЛЛЕКТИВНОГО ТРЕНИНГА

### Тесты к теме 1 «Развитие контроллинга в России и за рубежом»

1. В каком веке была впервые введена должность контроллера, и в какой стране?
  - а) 20 век, во Франции;
  - б) 18 век, в Германии;
  - в) 19 век, в Италии;
  - г) 15 век, в Великобритании.
  
2. В каком году был впервые использован контроллинг на предприятии для решения финансово-экономических задач?
  - а) 1778;
  - б) 1880;
  - в) 1844;
  - г) 1892.
  
3. В каком году был создан журнал «The Controller»?
  - а) 1880;
  - б) 1844;
  - в) 1831;
  - г) 1834.
  
4. Существуют две исторически сложившиеся модели контроллинга:
  - а) американская и французская;
  - б) германская и французская;
  - в) американская и западно-европейская;
  - г) американская и германская.
  
5. В какой исторически сложившейся модели контроллинга преобладает прагматический подход: контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов?
  - а) американская;
  - б) французская;
  - в) германская;
  - г) западно-европейская.
  
6. На каком историческом этапе развития контроллинга в России контроллинг рассматривается как учет затрат и результатов?
  - а) 1991-1995 гг.;
  - б) 1996-1997 гг.;
  - в) 1998-2000 гг.;
  - г) с 2000 г.
  
7. К предпосылкам развития контроллинга в России относится:
  - а) высокий консерватизм населения;
  - б) политическая нестабильность;
  - в) появление институтов по подготовке контроллеров;
  - г) молодая рыночная экономика.
  
8. Назовите виды препятствий развития контроллинга в России:
  - а) исторические;

- б) психологические;
- в) методологические;
- г) организационные;
- д) методические.

9. Установите соответствие между видом препятствия развития контроллинга в России и его примером.

- а) Психологические
  - 1. Слишком длительный период плановой экономики
- б) Исторические
  - 2. Необходимость отвлечения из хозяйственного оборота предприятия на развитие службы контроллинга значительной суммы финансовых средств на неопределенный период
- в) Организационные
  - 3. Консерватизм населения
- г) Методологические
  - 4. Боязнь работников-исполнителей «упасть в глазах» руководителя; подавление инициативности работников со стороны администрации предприятия
- д) Методические

10. В каком году было создано Объединение контролеров?

- а) 1993;
- б) 1998;
- в) 2000;
- г) 2001.

### **Тесты к теме 2 «Сущность, функции и концепции контроллинга»**

1. Период развития концепции контроллинга как управляющей информационной системы

...

- а) конец 90-х гг;
- б) конец 80-х гг.;
- в) середина 90-х гг.;
- г) начало 2000-х гг.

2. К представителям концепции контроллинга как управленческого учета относятся:

- а) Фалько С. Г., Карминский А. М., Оленев Н. И., Штайнманн Х.;
- б) Кюппер Х.-Ю., Шмидт А., Вебер Й., Зунд А.;
- в) Хан Д., Хорварт П., Шнайдер Д.;
- г) Фольмут Х., Манн Р., Майер Э., Глущенко В. В., Глущенко И. И.

3. В какой концепции контроллинг рассматривается как метасистема управления?

- а) контроллинг как координация процессов принятия решений;
- б) системообразующий контроллинг;
- в) контроллинг как планирование и контроль;
- г) контроллинг как управляющая информационная система.

4. В какой концепции функцией контроллинга является осознание и осмысление управленческих решений с целью их формирования?

- а) контроллинг как координация процессов принятия решений;
- б) системообразующий контроллинг;
- в) контроллинг как планирование и контроль;
- г) контроллинг как управляющая информационная система.

5. В какой концепции информационной базой контроллинга являются данные внутреннего производственного учета?

- а) контроллинг как управленческий учет;
- б) системообразующий контроллинг;
- в) контроллинг как планирование и контроль;
- г) контроллинг как управляющая информационная система.

6. С какой точки зрения контроллинг рассматривается как структурный элемент предприятия?

- а) философской;
- б) организационной;
- в) функциональной;
- г) научной.

7. Относительно какой точки зрения контроллинг рассматривается как образ мышления руководителей, ориентированный на эффективное использование ресурсов и на развитие предприятия в долгосрочной перспективе?

- а) философской;
- б) организационной;
- в) функциональной;
- г) научной.

8. Автором определения контроллинга как системы интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия является ...

- а) Хорват П.;
- б) Хан Д.;
- в) Вебер Й.;
- г) Карминский А. М.

9. Автор определения: «Контроллинг – концепция систематического управления и способа мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечить долгосрочное эффективное функционирование организации»?

- а) Хорват П.;
- б) Карминский А. М., Оленев Н. И., Фалько С. Г.;
- в) Хан Д.;
- г) Майер Э., Анискин Ю. П., Павлова А. М.

10. К основным функциям контроллинга по А. М. Карминскому относятся:

- а) координация и интеграция;
- б) планирование, контроль, мотивация;
- в) учет, планирование, контроль, анализ, регулирование, информационно-аналитическое обеспечение бизнес-процессов в организации;
- г) учетно-аналитическая, контрольно-информационная, методическая.

### **Тесты к теме 3 «Служба контроллинга»**

1. К «плюсам» создания службы контроллинга относятся:

- а) изменение устоявшейся организационной структуры управления;
- б) чрезмерное усиление влияния службы контроллинга на другие подразделения предприятия;
- в) перераспределение функции между подразделениями предприятия;
- г) появление конкретного лица, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей.



2. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Закупки» относятся:
- а) низкое качество закупаемых товаров;
  - б) неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;
  - в) необоснованно большие запасы материалов на складе;
  - г) недостоверность информации.
3. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Организация» относятся:
- а) сложная многоступенчатая система подчинения;
  - б) неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;
  - в) необоснованно большие запасы материалов на складе;
  - г) отсутствие четко определенных областей уровней компетенции и ответственности руководителей.
4. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Продукция» относятся:
- а) устаревшие модели и номенклатура продукции;
  - б) плохие перспективы выпускаемой продукции;
  - в) неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;
  - г) недостоверность информации.
5. К требованиям при организации службы контроллинга НЕ относится:
- а) служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации;
  - б) служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе;
  - в) служба контроллинга должна зависеть от той или иной финансовоэкономической службы;
  - г) служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.
6. Процесс внедрения контроллинга состоит из следующих этапов:
- а) подготовительный, текущий, заключительный;
  - б) предварительный, этап внедрения службы контроллинга, заключительный;
  - в) подготовительный, этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления;
  - г) этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления, заключительный этап.
7. Какой темп внедрения службы контроллинга предполагает небольшие изменения в структуре управления предприятием с медленным продвижением к поставленной цели?
- а) «малыми шагами»;
  - б) «планируемая эволюция»;
  - в) «малая реорганизация»;
  - г) «бомбометание».
8. Сколько существует альтернатив введения службы контроллинга в организационную структуру управления предприятием?
- а) 2;
  - б) 3;
  - в) 4;
  - г) 5.

9. В состав службы контроллинга входят:
- а) начальник службы контроллинга, контроллер производства и финансовый контроллер;
  - б) начальник службы контроллинга, заместитель начальника службы контроллинга и контроллер-специалист по управленческому учету;
  - в) начальник службы контроллинга, контроллер производства, финансовый контроллер и контроллер-специалист по информационным системам;
  - г) контроллер производства и финансовый контроллер.

10. Квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть производственного процесса и технологические аспекты работы каждого цеха – контроллер ... ?

11. Специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией экономики и финансово-управленческими инструментами контроллинга – ... контроллер.

12. К профессиональным навыкам контроллера НЕ относится:

- а) знание экономики, финансового учета и затрат;
- б) владение навыками планирования и анализа отклонений;
- в) владение навыками психологической поддержки;
- г) нет правильного ответа.

13. К личностным качествам контроллера относится:

- а) знание деловой этики;
- б) умение абстрагироваться от рутинной деятельности;
- в) владение навыками психологической поддержки;
- г) умение читать и анализировать баланс.

#### **Тесты к теме 4 «Стратегический и оперативный контроллинг»**

1. К задачам стратегического контроллинга относится:

- а) контроль тактических показателей;
- б) разработка мероприятий по минимизации отрицательных отклонений индикаторов;
- в) определение узких мест тактического управления;
- г) определение внешних и внутренних позиций предприятия.

2. К задачам стратегического контроля НЕ относится:

- а) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
- б) поиск и конкретизация возможных альтернативных решений, для достижения поставленных целей;
- в) установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
- г) определение фактических значений контролируемых величин.

3. К инструментам стратегического контроллинга, используемых в США, относится:

- а) анализ потенциалов;
- б) анализ конкуренции;
- в) система сбалансированных показателей;
- г) портфельный анализ.

4. К инструментам стратегического контроллинга, используемых в России, относится:

- а) система сбалансированных показателей;
- б) стратегическая карта предприятия;
- в) принцип «стаи»;
- г) функционально-стоимостной анализ.

5. Визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании – это...

- а) метод стратегических балансов;
- б) стратегическая карта развития предприятия;
- в) портфельный анализ;
- г) система сбалансированных показателей.

6. Основной целью оперативного контроллинга является:

- а) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;
- б) поддержание развитие стратегического потенциала;
- в) обеспечение успешного функционирования предприятия в перспективе;
- г) помощь в эффективном использовании конкурентных преимуществ и потенциала предприятия.

7. К задачам оперативного контроллинга относится:

- а) постановка стратегических целей и разработка стратегии развития предприятия;
- б) контроль тактических показателей;
- в) определение внешних и внутренних позиций предприятия;
- г) определение узких мест тактического управления.

8. План-фактное сопоставления оперативного плана, выявление отклонений и принятие решений об обратном воздействии на бизнес-процессы, в случае, если выявленные отклонения ставят под сомнение достижение оперативных целей – это ...

- а) реинжиниринг бизнес-процессов;
- б) GAP-анализ;
- в) диспозитивный контроллинг;
- г) стратегический контроллинг.

9. Важным элементом оперативного контроллинга является ...

- а) информационное обеспечение принятия решений;
- б) финансовое обеспечение принятия решений;
- в) управленческий учет;
- г) бухгалтерский учет.

### **Тесты к теме 5 «Контроллинг по направлениям деятельности предприятия»**

#### ***Контроллинг внешней среды***

1. Целью контроллинга внешней среды является:

- а) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;
- б) ориентация управленческого процесса на избежание рисков внешней среды в долгосрочной и краткосрочной перспективах;
- в) информационная поддержка менеджмента;
- г) сбор и обработка планово-прогнозной информации.

2. К задачам контроллинга внешней среды **НЕ** относится:

- а) проведение мониторинга внешней среды;
- б) сбор и обработка планово-прогнозной информации;
- в) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;
- г) прогнозирование состояния внешней среды.

3. Анализ влияния рыночных стратегий предприятия на ее финансовые результаты (прибыль), который проводится и для предприятия в целом, и для отдельных полей бизнеса – это ...

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) дескрипторы;

- в) PIMS-анализ;
- г) бенчмаркинг.

4. Аналитический процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и производству собственного предприятия с лидером отрасли – это...

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) дескрипторы;
- в) PIMS-анализ;
- г) бенчмаркинг.

5. Показатели с помощью которых измеряют важнейшие тенденции развития и изменения внешней среды – это ...

- а) бенчмаркеры;
- б) дескрипторы;
- в) индикаторы портфельного анализа;
- г) показатели функционально-стоимостного анализа.

### ***Контроллинг персонала***

1. Система внутрифирменного планирования и контроля трудовых ресурсов – это контроллинг ...

2. Основной задачей контроллинга персонала является:

- а) систематическая и интегрированная обратная связь между планированием и анализом отклонений;
- б) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;
- в) анализ эффективности реализации стратегии предприятия;
- г) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха.

3. Основными факторами роста производительности труда являются:

- а) внедрение прогрессивного оборудования;
- б) снижение брака в производстве;
- в) мотивация и стимулирование продуктивности труда;
- г) соблюдение дисциплины и производственного регламента работы;
- д) все ответы верны.

4. К инструментам контроллинга персонала относится:

- а) портфолио-анализ;
- б) сравнение по показателям;
- в) контроллинг потерь рабочего времени;
- г) расчет маржинальной прибыли.

5. К направлениям контроллинга потерь рабочего времени относится:

- а) постановка цели;
- б) сбор текущей информации о работе персонала;
- в) контроль и реализация принципа обратной связи;
- г) все выше перечисленное.

### ***Контроллинг обеспечения ресурсами и логистики***

1. Целью контроллинга обеспечения ресурсами являются:

- а) найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;
- б) текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;
- в) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;
- г) проведение мониторинга внутренней среды.

2. К функциям контроллинга обеспечения ресурсами НЕ относится:
- а) контроль за экономичностью издержек при снабжении материалами;
  - б) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
  - в) текущая оценка закупок;
  - г) создание ориентированной на рынок системы материального снабжения.

3. К инструментам контроллинга обеспечения ресурсами относятся:
- а) определение верхних границ цен;
  - б) анализ отклонений;
  - в) портфельный анализ;
  - г) ABC-анализ.

4. Основной задачей контроллинга логистики является:
- а) текущая оценка закупок;
  - б) информационная поддержка менеджмента;
  - в) текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;
  - г) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия.

5. К инструментам контроллинга логистики относятся:
- а) расчет издержек;
  - б) планирование потребности в материалах;
  - в) ABC-анализ;
  - г) факторный анализ.

### ***Контроллинг производства (технологический контроллинг)***

1. Целевой задачей контроллинга производства является:
- а) найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;
  - б) текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;
  - в) управление производственными процессами;
  - г) достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности.

2. К задачам контроллинга производства относятся:
- а) оптимизация производственных издержек;
  - б) текущая оценка закупок;
  - в) проведение мониторинга внешней среды;
  - г) формирование условий эффективности производственного процесса.

3. К инструментам контроллинга производства относятся:
- а) факторный анализ;
  - б) ABC-анализ;
  - в) анализ использования мощностей;
  - г) PIMS-анализ.

4. При каком анализе фактические затраты сопоставляются с плановыми?
- а) портфельный анализ;
  - б) анализ использования мощностей;
  - в) анализ отклонений;
  - г) факторный анализ.

5. Какой метод используют при оценке степени загрузки оборудования?
- а) ABC-анализ;
  - б) факторный анализ;

- в) анализ использования мощностей;
- г) анализ отклонений.

### ***Контроллинг маркетинга и сбыта***

1. Целевой задачей контроллинга маркетинга и сбыта является:
  - а) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;
  - б) обеспечение успешного функционирования предприятия;
  - в) определение внешних и внутренних позиций предприятия;
  - г) разработка мероприятий по минимизации отрицательных отклонений.
2. Стратегический контроллинг маркетинга и сбыта предусматривает решение следующей задачи:
  - а) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
  - б) установление нормативных величин;
  - в) координация стратегических планов;
  - г) определение узких мест тактического управления.
3. Оперативный контроллинг маркетинга и сбыта предусматривает решение следующей задачи:
  - а) формирование контролируемых величин оценки потенциала успеха;
  - б) формирование и контроль сбытовой политики;
  - в) анализ стратегического портфолио;
  - г) методическую и информационную поддержку.
4. К инструментам контроллинга маркетинга и сбыта относятся:
  - а) стратегическая карта развития предприятия;
  - б) сравнительные расчеты;
  - в) система сбалансированных показателей;
  - г) портфолио-анализ.
5. Сущность какого метода состоит в сопоставлении выручки предприятия с условно-постоянными затратами?
  - а) расчет маржинальной прибыли;
  - б) анализ стратегических «разрывов»;
  - в) портфолио-анализ;
  - г) сравнительные расчеты.

### ***Финансовый контроллинг***

1. Что обеспечивает финансовый контроллинг в сфере финансового управления предприятием?
  - а) текущий контроль за исполнением плана;
  - б) составление укрупненных планов баланса и отчета о прибылях и убытках;
  - в) оптимизация производственных издержек;
  - г) информационная поддержка и контроль за инновационным процессом.
2. К задачам финансового контроллинга относятся:
  - а) управление производственными процессами;
  - б) контроль за экономичностью издержек при снабжении материалами;
  - в) обеспечение текущей и подержание структурной ликвидности;
  - г) согласование финансового и внутреннего производственного учетов.
3. В рамках какого вида финансового плана выполняется более точное планирование предприятия с плановым периодом 3-12 месяцев?
  - а) долгосрочного;

- б) среднесрочного;
- в) краткосрочного;
- г) стратегического.

4. В качестве инструментов финансового контроллинга применяются:

- а) анализ отклонений
- б) расчет коэффициентов ликвидности;
- в) портфельный анализ;
- г) временные сравнения балансов.

5. С помощью какого инструмента финансового контроллинга графически поясняется связь между различными целями финансового контроллинга?

- а) анализ работающего капитала;
- б) ABC-анализ;
- в) финансовая «паутина»;
- г) анализ движения денежных средств.

### ***Контроллинг инновационно-инвестиционных процессов***

1. Главной направленностью контроллинга инвестиций является:

- а) ориентация нововведений на стратегические цели предприятия;
- б) оптимизация производственных издержек;
- в) управление производственными процессами;
- г) достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности.

2. К числу задач деятельности инвестиционного контроллинга относится:

- а) информационная поддержка и контроль за инновационным процессом;
- б) управление производственными процессами;
- в) планирование и координация инвестиционной деятельности в рамках стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- г) реализация \_\_\_\_\_ инвестиций и сопровождение проектов.

3. К главным целевым задачам контроллинга инновационных процессов относятся:

- а) информационная поддержка и контроль за инновационным процессом;
- б) ориентация нововведений на стратегические цели предприятия;
- в) оптимизация производственных издержек;
- г) управление производственными процессами.

4. Различают следующие инновационные стратегии предприятия:

- а) технологического лидерства;
- б) подражания;
- в) копирования;
- г) снятия сливок.

### **Тесты к теме 6 «Информационная поддержка контроллинга»**

#### ***Контроллинг информационных технологий***

1. Какие требования, предъявляемые к автоматизированным информационным системам управления (АИСУ), можно выделить?

- а) открытость;
- б) надежность, безопасность и защищенность;
- в) независимость;
- г) обеспечение управляемости бизнеса.

2. К критическим факторам при разработке построения интегрированной АИСУ относятся:

- а) фактор времени и экономический фактор;
- б) фактор потенциального изменения и развития, фактор преемственности;
- в) фактор потенциального изменения и развития, фактор преемственности и фактор времени;
- г) все ответы верны.

3. Информационная поддержка управления предприятием включает следующие этапы:

- а) доставка и хранение информации;
- б) предварительная классификация информации;
- в) анализ информации;
- г) все выше перечисленное.

4. Какая система призвана обеспечить принятие обоснованных решений топ-менеджерами в соответствии с миссией предприятия, его стратегическими и тактическими целями?

- а) информационная система руководителя;
- б) информационная система поддержки принятия управленческих решений;
- в) система информационной поддержки предприятия;
- г) информационные хранилища.

5. Основными особенностями концепции информационного хранилища являются:

- а) интегрированность;
- б) неизменность;
- в) подвижность;
- г) поддержание хронологии.

6. Что входит в организационный компонент экономического эффекта от внедрения системы АИСУ?

- а) переход к электронному документообороту;
- б) соответствие отраслевой специфике организации;
- в) участие и перераспределение дублирующих функций;
- г) функциональная полнота системы.

7. К целям внедрения АИСУ на предприятии относятся:

- а) управление производственными процессами;
- б) оптимизация производственных издержек;
- в) обеспечение оперативного формирования бухгалтерской отчетности;
- г) повышение качества управленческой отчетности.

8. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами – это...

- а) портфельный анализ;
- б) функционально-стоимостной анализ;
- в) реинжиниринг бизнес-процессов;
- г) ABC-анализ.

### **Сбалансированная система показателей (ССП)**

1. К причинам внедрения СПП относятся:

- а) оптимизация производственных издержек;
- б) улучшение системы внешней отчетности;



- в) устранение доминирования финансовых управленческих показателей;
- г) упрощение процесса планирования.

2. К основным четырем перспективам внедрения ССП относятся:

- а) Финансы, Клиенты, Процессы и Потенциал;
- б) Финансы, Заказчики, Процессы и Производство;
- в) Клиенты, Ресурсы, Процессы и Потенциал;
- г) Финансы, Клиенты, Ресурсы и Потенциал.

3. Какая одна из четырех перспектив внедрения ССП содержит показатели, которые отражают финансовый результат реализации стратегии компании?

- а) Процессы;
- б) Ресурсы;
- в) Потенциал;
- г) Финансы.

4. К этапам внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии относятся:

- а) проведение стратегического анализа;
- б) проведение оперативного анализа;
- в) управление каскадированием;
- г) управление производственными процессами.

5. Целевой задачей системы отчетности на базе ССП является:

- а) найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;
- б) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;
- в) своевременно, с необходимой степенью детализации и в понятной форме предоставлять руководству значимую для принятия управленческих решений информацию;
- г) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Оценка успеваемости обучающихся осуществляется в ходе текущего, промежуточного и итогового контроля.

**Текущий контроль** – это непрерывно осуществляемое наблюдение за уровнем усвоения знаний и формированием умений и навыков в течение семестра или учебного года. Он осуществляется в ходе учебных (аудиторных) занятий, проводимых по расписанию. Формами текущего контроля являются опросы или задания, выполняемые студентами к семинарским (практическим) занятиям (СРС).

В зависимости от численности и подготовленности учебной группы по решению преподавателя допускаются два подхода к проверке уровня знаний обучающихся.

В первом случае, если численность учебной группы позволяет индивидуальную работу с обучающимися, проверка уровня освоения знаний проводится в форме устного опроса (собеседования).

Второй вариант (для учебных групп большой численности) предполагает написание контрольных и творческих работ, а также защиту рефератов по предложенным темам. Допускается использование тестирования по элементарному фактическому материалу.

Виды текущего контроля:

- индивидуальный или групповой опрос;
- контрольная работа;
- индивидуальная или групповая презентация (представление выполненного задания);
- анализ деловых ситуаций (анализ ситуации, данной в виде текстового, графического или устного материала, видеофильма, либо анализ вариантов решения проблемы, выбор оптимального варианта);
- расчетные задания;
- тесты;
- подготовка эссе;
- подготовка реферата;
- деловые игры;
- защита выполненных заданий и др.

Виды, количество самостоятельной работы, а также текущий ее контроль по каждой дисциплине определяет преподаватель.

**Промежуточный контроль** - зачет или экзамен в устной или письменной форме по части изучаемой дисциплины в середине семестра.

**Итоговый контроль** - контроль знаний и умений обучающихся непосредственно после завершения курса по дисциплине в форме экзамена или зачета.

В любом случае итоговая оценка выставляется с учетом работы студента за весь учебный период.

Промежуточный контроль может проводиться в виде зачетов, экзамена, контрольных работ и т.д. по части дисциплины (или по окончании изучения каждого модуля). Его цель - оценить работу студента за определенный период, полученные им теоретические знания, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач.

На экзамене или зачете могут быть использованы вопросы-эссе. Они представляют собой письменную работу, выполняемую обучающимися во внеаудиторное время, объемом 4-5 страниц машинописного текста. Цель этой работы - формирование навыков реферирования полученной по данной дисциплине информации, краткое аннотированное изложение основных положений конкретной темы дисциплины.

Вопросы формируются таким образом, чтобы ни в учебнике, ни в лекциях по данной дисциплине не содержался прямой ответ. Для написания эссе обучающиеся должны посмотреть весь полученный материал, проработать дополнительную литературу, обобщить информацию и изложить ее в кратком виде.

Одновременно с формулированием вопросов следует определить критерии правильного ответа, т.е. решить, какой ответ будет правильным. Эти критерии формируются в виде перечня тем и положений дисциплины, которые должны

быть обязательно включены в ответ студента. Ответ на вопрос должен быть логично изложен.

Содержание итогового контроля должно соответствовать программе дисциплины, равномерно охватывая все ее разделы.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Руководящие начала, которым должен следовать преподаватель в ходе процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующей этапы формирования компетенций
1	2	3
1	<i>Логическая схема (ЛС)</i>	<p>При использовании преподавателем логической схемы он оценивает умения и навыки обучающегося по схематическому представлению некоторого объема знаний по учебной дисциплине (модулю), выраженных в специальных, присущих только этой дисциплине (модулю) терминах и категориях, по принципу иерархии и взаимосвязей между различными структурными звеньями.</p> <p>Помимо этого, преподаватель может предложить обучающемуся представить логическую схему, демонстрирующую знания и навыки обучающегося проводить межпредметные связи в рамках раздела (темы) модуля, дисциплины, исходя из полученных знаний в ходе освоения учебной дисциплины.</p> <p>Использование логических схем предоставляет вариативность в оперативном методе решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.</p> <p>Суть процедуры использования логической схемы заключается в том, что процесс выдвижения, предложения идей отделен от процесса их критической оценки и отбора. Кроме того, используются разнообразные приемы "включения" фантазии, для лучшего использования "чисто человеческого" потенциала в поиске решений. Доминантным априорным результатом всегда является готовая логическая схема, понятная всем участникам (обучающимся).</p>
2	<i>Тест-тренинг</i>	<p>Тестирование позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств обучающегося, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения испытуемым ряда специальных заданий. Тест – это стандартизированное задание или особым образом связанные между собой задания, которые позволяют диагностировать меру выраженности исследуемого свойства у испытуемого, его психологические характеристики, а также отношение к тем или иным объектам. В результате тестирования обычно получают некоторую количественную характеристику, показывающую меру выраженности исследуемой особенности у личности. Она должна быть соотносима с установленными для данной категории испытуемых нормами. Таким образом, при проведении занятий преподаватель с помощью тестирования должен определить имеющийся уровень развития некоторого свойства в объекте исследования и сравнить его с эталоном или с развитием этого качества у испытуемого в более ранний период.</p> <p>Тесты обычно содержат вопросы и задания, требующие очень краткого, иногда альтернативного ответа («да» или «нет», «больше» или «меньше» и т.д.), выбора одного из приводимых ответов или ответов по балльной системе. Тестовые задания обычно отличаются диагностичностью, их выполнение и обработка не отнимают много времени.</p> <p>При проведении тестирования следует соблюдать ряд условий. Во-первых, нужно определить и ориентироваться на некоторую норму, что позволит объ-</p>

		<p>ективно сравнивать между собой результаты и достижения различных испытуемых. Тест-тренинг на выявление уровня сформированности знаний, умений и навыков по учебной дисциплине применяется на основе представлений о критериях оценки знаний, умений и навыков учащихся и соответствующих норм отметок или могут быть рассчитаны лишь на сравнение испытуемых между собой по успешности выполнения ими заданий. Обучающиеся должны находиться в одинаковых условиях выполнения задания (независимо от времени и места), что позволяет объективно оценить и сравнить полученные результаты.</p>
3	<p><i>Глоссарный тренинг (ГТ)</i></p>	<p>При использовании преподавателем глоссарного тренинга преподаватель оценивает умения и навыки обучающегося по владению терминологией в рамках дисциплины, а также возможность обучающегося оперировать изученным понятийным аппаратом.</p> <p>Учебное занятие проводится с применением глоссария, который разрабатывают и подбирают обучающиеся, исходя из границ конкретного раздела (темы) учебной дисциплины.</p> <p>Глоссарный тренинг - это оценочное средство, целью которого является формирование недостающих поведенческих навыков и умений. Эта форма групповой работы позволяет работать с жизненными ситуациями. Тренинг как форма групповой работы позволяет использовать самые разнообразные интерактивные технологии. Активные групповые методы, применяемые в тренинге, составляют три блока:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дискуссионные методы глоссарного тренинга (групповая дискуссия, разбор ситуаций из практики, моделирование практических ситуаций, метод кейсов и др. с обязательным использованием понятийного аппарата в рамках темы (раздела) дисциплины);</li> <li>- игровые методы глоссарного тренинга (имитационные, деловые, ролевые игры, мозговой штурм и др. с обязательным использованием понятийного аппарата в рамках темы (раздела) дисциплины).</li> </ul>
4	<p><i>Коллективный тренинг (КТ): дискуссия, деловая игра, «круглый стол»</i></p>	<p>При использовании преподавателем коллективного тренинга он проводит коллективное занятие по заранее разработанному сценарию с использованием активных методов обучения.</p> <p>Преподаватель должен учитывать, что деловая и/или ролевая игра - совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Использование подобного оценочного средства позволит оценить умение обучающегося анализировать и решать типичные профессиональные задачи.</p> <p>Наиболее часто встречающаяся форма коллективного тренинга - «Круглый стол» / дискуссия. Преподаватель в данном случае должен организовать интерактивные учебные занятия, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Занятие может быть проведено по традиционной (контактной) технологии, либо с использованием телекоммуникационных технологий.</p> <p>Дискуссия – это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Другими словами, дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений. Цели проведения дискуссии могут быть очень разнообразными: обучение, тренинг, диагностика, преобразование, изменение установок, стимулирование творчества и др. В основе «круглого стола» в форме дебатов - свободное высказывание, обмен мнениями по предложенному обучающимися тематическому тезису. Участники дебатов приводят примеры, факты, аргументируют, логично доказывают, поясняют, дают ин-</p>

		формацию и т.д. Процедура дебатов не допускает личностных оценок, эмоциональных проявлений. Обсуждается тема, а не отношение к ней отдельных участников. Основное отличие дебатов от дискуссий состоит в следующем: эта форма «круглого стола» посвящена однозначному ответу на поставленный вопрос – да или нет. Причем одна группа (утверждающие) является сторонниками положительного ответа, а другая группа (отрицающие) – сторонниками отрицательного ответа. Внутри каждой из групп могут образовываться 2 подгруппы, одна подгруппа – подбирает аргументы, а вторая – разрабатывает контраргументы.
5	<i>Зачет</i>	В ходе проведения зачета преподаватель использует имеющиеся вопросы к зачету, при этом сам зачет проводится, как правило, в устной форме. Возможно проведение зачета с использованием информационных тестовых систем или тестовых заданий, критерии оценки которых приведены выше.
6	<i>Экзамен</i>	В ходе проведения экзамена преподаватель представляет обучающимся возможность выбора соответствующего билета с необходимостью ответа на поставленные вопросы. Оцениваются знания, навыки и умения обучающихся исходя из установленных критериев оценивания. Экзамен проводится, как правило, в устной форме.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. 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»

2. Карминский, А.М. Контроллинг [Текст] : Учебник. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 336 с.

3. 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»

4. 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»

### **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие для вузов / под ред. П. Э. Шлендера. – М. : Вузовский учебник - ВЗФЭИ, 2007. – 223 с.

2. Бородушко, И. В. Стратегическое планирование и контроллинг /И. В. Бородушко. – СПб. : Питер, 2010. – 192 с.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей. – Пер с нем. –М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. Дайле, А. Практика контроллинга : пер. с нем. / А. Дайле, М. Л. Лукашевич; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 335 с.
5. Контроллинг : учебник для студ. вузов / под ред. А. М. Карминскогои С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 336 с.
6. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 252 с.
7. Кузнецов, В. В. Контроллинг : учеб. пособие / В. В. Кузнецов, И. С. Чебурашкина ; Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 96 с.
8. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова ; Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экзамен, 2009. – 542 с.
9. Попова, Л. В. Контроллинг : учеб. пособие / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина ; Орлов. гос. техн. ун-т. – М. : Дело и Сервис, 2008. – 187 с.
10. Попченко, Е. Л. Бизнес-контроллинг / Е. Л. Попченко. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 286 с.
11. Разработка ССП. Практическое руководство с примерами / Под ред. Гершуна А. М., Нефедовой Ю. С. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. –128 с.
12. Фольмут, Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я : пер. с нем. / Х. Й. Фольмут, М. Л. Лукашевич ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2008. –287 с.
13. Фолльмут, Х. Й. Инструменты контроллинга : пер. с нем. – М. : Омега-Л, 2007. – 128 с.
14. Хан, Д. Планирование и контроль. Система планирования и контроля. Планово-контрольные расчеты. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: с описанием применения в концернах : пер. с нем. – 6-е изд., перераб. и расш. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 925 с.
15. Шешукова, Т. Г. Теория и практика контроллинга : учеб. пособие / Т. Г. Шешукова. – М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2008. –173 с.

**ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-  
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ",  
НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

[www.cfin.rit/flnaiialysis/iiidex.shtml](http://www.cfin.rit/flnaiialysis/iiidex.shtml) - Портал об управленческом менеджменте, консалтинге и маркетинге. Материалы о математическом аппарате и программных продуктах. Каталог компаний и периодических изданий данной тематики.

[www.bfm.ru/press/](http://www.bfm.ru/press/) - Новости финансов, индустрии, IT и др. Анализ и обзор финансовых рынков, котировки валют, российские и мировые индексы.

[www.finanaliz.ru](http://www.finanaliz.ru) - Финансовая и банковская аналитика.  
<http://economics.edu.ru> – Образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».

<http://www.gov.ru> – Сервер органов государственной власти России.

<http://www.gks.ru> – официальный сайт Росстата

<http://www.economy.gov.ru> – официальный сайт Минэкономразвития РФ

<http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов РФ

<http://www.cbr.ru> – официальный сайт Центрального банка РФ

<http://www.minregion.ru> – официальный сайт Министерство регионального развития РФ

<http://www.consultant.ru/poisk> – справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

Справочная правовая система «Консультант-Плюс» - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Справочная правовая система «Гарант» - [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

Электронно-библиотечная система обеспечивает возможность индивидуального доступа для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет ЭБСIPRbooks - <http://www.iprbookshop.ru>

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Основными видами аудиторной работы обучающегося при изучении дисциплины являются лекции и практические занятия.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции обучающийся должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

Завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины практические занятия. Они служат для контроля преподавателем уровня подготовленности обучающегося; закрепления изученного материала; развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений по социологической проблематике; приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа обучающегося, связанная с освоением лекционного материала и материалов, изложенных в литературе, рекомендованной преподавателем. По согласованию с преподавателем или его заданию обучающийся может подготовить доклады по отдельным темам дисциплины. Примерные темы эссе, презентаций и вопросов для обсуждения приведены в настоящей рабочей программе.

Практические занятия могут проводиться и в форме учебных конференций. Конференция включает в себя выступления обучающихся с подготовленными докладами по отдельным темам дисциплины. Желательно предварительно представить текст доклада преподавателю для ознакомления.

Качество учебной работы обучающихся преподаватель может оценивать, выставляя текущие оценки в рабочий журнал. Обучающийся имеет право ознакомиться с выставленными ему оценками.

Важным видом работы обучающегося при изучении дисциплины является самостоятельная работа. Она должна носить творческий и планомерный характер. Нельзя опираться только на тот материал, который был озвучен в ходе лекций или практических занятий, необходимо закрепить его и расширить в ходе самостоятельной работы. Наибольший эффект достигается при использовании «системы опережающего чтения», т. е. предварительного самостоятельного изучения материала следующей лекции.

Ошибку совершают те студенты, которые надеются освоить весь материал только за время подготовки к зачету. Опыт показывает, что уровень знаний у таких обучающихся, как правило, является низким, а главное – недолговечным.

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации преподавателя. Они могут быть как индивидуальными, так и в составе учебной группы. С графиком консультаций преподавателей можно ознакомиться на кафедре.

Для обучающихся заочной формы обучения самостоятельная работа является основным видом работы по изучению дисциплины. Она включает изучение материала установочных занятий и рекомендованной литературы, выполнение заданий преподавателя (домашних контрольных заданий, рефератов).

Самостоятельную работу по изучению дисциплины целесообразно начинать с изучения установленных требований к знаниям, умениям и навыкам, ознакомления с темами дисциплины в порядке, предусмотренном учебной программой. Получив представление об основном содержании темы, необходимо изучить ее по учебнику, придерживаясь рекомендаций преподавателя по методике работы над учебным материалом, данных в ходе установочных занятий.

Полезно ознакомиться с первоисточниками (или извлечениями из них), то есть работами выдающихся социологов. При желании или по рекомендации преподавателя можно составить их краткий конспект.

Список тем письменных творческих работ (эссе и презентаций) и докладов предлагается обучающимся в начале учебного года. Обучающийся вправе выбрать тему из данного списка или предложить свою (согласовав с преподавателем). Не разрешается представлять одну и ту же работу более чем по одной дисциплине.

Требования к набранным на компьютере творческим работам: полуторный интервал, кегль -14, цитирование и сноски в соответствии с принятыми стандартами, тщательная выверенность грамматики, орфографии и синтаксиса. Текст эссе должен быть от 5 до 10 страниц. Текст эссе, доклада или реферата должен быть оформлен в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

Презентация от 6 до 15 слайдов. Творческая работа не должна быть ни в коем случае реферативного, описательного характера, большое место в ней должно быть уделено аргументированному представлению точки зрения обучающегося, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики, что должно



выявить его аналитические способности. То же касается и устного выступления-доклада, который должен представлять собой не пересказ чужих мыслей, а попытку самостоятельной проблематизации и концептуализации определенной, достаточно узкой и конкретной темы, связанной с той или иной проблемой.

Все имеющиеся в творческой работе (эссе) сноски тщательно выверяются и снабжаются «адресами». Недопустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточника. Это касается и источников, найденных в сети «Интернет». Необходимо указывать полный адрес сайта. Все случаи плагиата должны быть исключены. В конце работы дается исчерпывающий список всех использованных источников.

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это официальная отчетность ВУЗа о качестве подготовки студентов за период обучения.

На сессии студенты сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей студента в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами, которые представлены на официальном сайте ВУЗа. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к "натаскиванию". Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый студент повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты изученной литературы, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для студентов в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

В ходе организации образовательного процесса по дисциплине применяются следующие информационные технологии:

- проведение лекций с использованием мультимедийной техники;
- использование дистанционной технологии при обсуждении материалов по дисциплине с преподавателем;
- использование мультимедийных технологий при проведении промежуточного и итогового контроля;
- использование компьютерных технологий и программных продуктов (MSOffice, 1С:Предприятие и др.) необходимых для систематизации и обработки данных, проведения требуемых программой дисциплины расчетов, оформления письменных работ и т.д.

Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, используемых при изучении дисциплины, включает:

- операционную систему Windows;
- свободное программное обеспечение (операционная система семейства Linux);
- соответствующее прикладное программное обеспечение (MSOffice);
- электронно-библиотечная система IPRBooks (ресурс доступа <http://www.skgi.ru/>);
- справочно-правовая система данных «Гарант»;
- справочно-правовая система данных «Консультант».

На бумажном и электронном носителях для преподавателей и обучающихся сформированы каталоги (ресурс доступа <http://www.skgi.ru/>).

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Компьютеры – IBM-совместимые, конфигурации не ниже Pentium-4. Один компьютер установлен в читальном зале библиотеки.

В компьютерном классе института организована собственная (закрытая) локальная сеть. Функционирует 1 сервер (выделенный сервер учебных классов). Доступ в Интернет реализован через ADSL соединение (провайдер – ОАО «ЮТК»), со скоростью 8 Мбит/с. Институт располагает собственным Интернет-сайтом: [www.skgi.ru](http://www.skgi.ru).

Компьютерной техникой в достаточном количестве оснащены и все административные подразделения вуза.

Общее количество применяемых в вузе технических средств показано в таблице.

Техника	Количество (шт.)
Компьютеры	23
Принтеры	8
Сканеры	3
Ксероксы (в т.ч. 3 в 1)	2
Мультимедийный проектор	1
Факсы	2
Телевизоры	1
Видеомагнитофоны	1

Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на 1 обучающегося (приведенного контингента) – 38,71 кв. м.;

Количество персональных компьютеров в расчете на 1 обучающегося (приведенного контингента) – 0,51 единиц;

Доля стоимости современных (не старше 5 лет) машин и оборудования в вузе в общей стоимости машин и оборудования – 65,07%;

Количество экземпляров учебной и учебно-методической литературы из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на 1 обучающегося (приведенного контингента) – 348,42 единицы.

Образовательный процесс в институте осуществляется в предоставленных в безвозмездное пользование помещениях, расположенных по адресу: ул. Лермонтова, 312А.

Для проведения лекционных, семинарских и практических занятий используется 8 оснащенных учебных аудиторий, в том числе один компьютерный класс, оборудованный 14 компьютерами (14 рабочих мест), снабженный мультимедийным проектором.

Все учебные аудитории оборудованы соответствующей мебелью и классными досками. Обучающиеся и преподаватели вуза имеют неограниченный доступ к копировальной технике для размножения актуальных учебных и научных материалов.

Количество посадочных мест в библиотеке института – 20.