

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бианкина Алена Олеговна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 27.03.2026 20:57:27  
Уникальный программный ключ:  
b2aeedef209e4ec32d89f812db7eed614bb00b0c

**Автономная некоммерческая организация высшего образования**

**Институт социальных наук**

**Департамент ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ, МЕНЕДЖМЕНТА И  
БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКИ**



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.В.12 Контроллинг в организации**

<b>Направление подготовки</b>	<b>38.04.01 Экономика</b>
<b>Магистерская программа</b>	<b>«Финансовый анализ и оценка инвестиционных решений»</b>
<b>Уровень высшего образования</b>	<b>Магистратура</b>

Год начала подготовки 2024

Москва – 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I.</b>	<b>ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>
1.1	Цель и задачи освоения дисциплины.....
1.2	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....
1.3	Объем дисциплины и виды учебной работы.....
1.4	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.....
<b>II.</b>	<b>СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>
<b>III</b>	<b>УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>
3.1	Рекомендуемая литература.....
3.2	Перечень информационно-справочных систем.....
3.3	Перечень электронно-образовательных ресурсов .....
3.4	Перечень профессиональных баз данных .....
3.5	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).....
3.6	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения .....
3.7	Материально-техническое обеспечение дисциплины.....
<b>IV.</b>	<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....</b>
<b>V</b>	<b>МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>
<b>VI.</b>	<b>ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ .....</b>

## I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 1.1 Цель и задачи дисциплины

**Целью** изучения дисциплины «Контроллинг в организации» - изучение методологических основ контроллинга как функционально обособленного направления экономической работы на предприятии, связанного с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте, обеспечивающей принятие оперативных и стратегических управленческих решений.

Задачи дисциплины

- изучение сущности контроллинга как концепции системного управления организацией;
- изучение направлений контроллинга стратегического и оперативного в управлении предприятием, контроллинга маркетинга, обеспечения ресурсами и логистики, а также финансового контроллинга, контроллинга инвестиций и инновационных процессов;
- формирование умения и навыков использования основных инструментов контроллинга для принятия управленческих решений.

### 1.2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

«Контроллинг в организации», как учебная дисциплина относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

### Объем дисциплины и виды учебной работы

Показатели объема дисциплины	Всего часов	
	Очная ф.о.	Заочная ф.о.
Объем дисциплины в зачетных единицах	4	
Объем дисциплины в часах	144	
	Зачет с оценкой	
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	24	-
Объем аудиторной работы (всего)	22	-
в том числе:	-	-
• лекции	12	-
• лабораторные занятия	-	-
• практические занятия	10	-
2. Электронное обучение (Элек.)	-	-
3. Индивидуальное консультирование (ИК)	-	-
4. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-
5. Консультации перед экзаменом (КЭ)	-	-
6. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии/ сессии заочников (Каттэк)	-	-
Самостоятельная работа (всего)	120	-
том числе:	-	-
- самостоятельная работа в семестре	120	-
- самостоятельная работа в период экз. сессии		

(Контроль)

#### 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2 - Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
<i>ОПК-3. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в экономике.</i>	<i>ОПК-3.1. Использует современные подходы для критической оценки научных исследований в экономике</i>	<i>ОПК-3.1. З-1. Знает основные достижения современной мировой экономической науки в выбранной области научных интересов ОПК-3.1. У-1. Умеет анализировать тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов ОПК-3.1. У-2. Умеет делать обоснованные выводы по результатам анализа тенденций развития мировой экономической науки</i>
	<i>ОПК-3.2. Обобщает результаты оценки научных исследований в экономике</i>	<i>ОПК-3.2. З-1. Знает важнейшие современные научные исследования в экономике ОПК-3.2. У-1. Умеет проводить сравнительный анализ современных научных исследований в экономике. ОПК-3.2. У-2. Умеет обобщать и критически оценивать современные научные исследования в экономике.</i>

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость*, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения** (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
Семестр 2												
1.	Тема 1. Сущность 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.	2	-	-	-	15	17			О.	Г.	-

2.	<p>Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления</p> <p>Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.</p> <p>Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.</p> <p>Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).</p>	2	-	-	2	15	19			О.	Т.	Э.
3	<p>Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии</p> <p>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.).</p>	-	2	-	2	15	19					
4	<p>Тема 4. Инструменты контроллинга</p> <p>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.</p>	2	2		-	15	19					

5	<p>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, экономический, потенциального развития и изменения, преемственности.</p>	2	2		-	15	19					
6	<p>Тема 6. Организация службы контроллинга.  Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.  Профессиональные и личные 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.</p>	-	2	-	-	15	21					

7	<p>Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии</p> <p>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.</p> <p>Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».</p>	2	2	-	-	15	19					
8	<p>Тема 8. Диагностика вероятности банкротства</p> <p>Использование анализа в прогнозировании возможного банкротства предприятия. Система формализованных и неформализованных критериев оценки возможного банкротства. Модели оценки финансовой несостоятельности предприятия. Совокупность критериев (внутренних и внешних) оценки неудовлетворительной структуры баланса. Понятия несостоятельности и абсолютной неплатежеспособности организации. Методы прогнозирования банкротства. Модели Э. Альтмана, рейтинг показателей банкротства по В. Бауэру, система показателей Бивера. Направления анализа финансового состояния неплатежеспособного предприятия.</p>	2	2	-	-	15	19					
	<b>Итого</b>	12	10			120	142,0					

\* Трудоемкость указывается в акад. часах (в соответствии с данными Таблицы 1).

\*\* Результаты обучения (знания, умения) суммарно должны быть выбраны в полном объеме из Таблицы 2.

\*\*\* Подраздел добавляется на каждый семестр обучения, если дисциплина изучается в течение нескольких семестров

**Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:**

- Опрос (О.)
- Групповая дискуссия (Гр.д.)

**Формы текущего контроля:**

- Тест (Т.)
- Контрольные работы (К/р)
- Деловая/ролевая игра (Д.и., Р.и)
- Расчетно-аналитические задания или иные задания и задачи (р.а.з.)
- Кейс (К.)

**Формы заданий для творческого рейтинга:**

- Индивидуальный и/или групповой проект (Ин.п./Гр.п.)
- Эссе/реферат/доклад (Э., Р., Д.)
- Аналитический обзор/справка/записка (Ан.о., Ан.с., Ан.з.)

### **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **3.1 Рекомендуемая литература**

##### *основная литература:*

1. Шляго, Н. Н. Контроллинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 277 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс. Модуль.). – ISBN 978-5-9916-9030-0. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/825EE31D-41C0-4FFC-8D93-A76FB5AECC9D](http://www.biblio-online.ru/book/825EE31D-41C0-4FFC-8D93-A76FB5AECC9D).

2. Планирование и контроллинг: практикум / А.Ю. Сергеева [и др.]. – Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 107 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/55019.html>

3. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Осипов [и др.]; под общ. ред. С. В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 145 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00619-3. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/891301E1-969E-455F-A4FE-AD7209AC700F](http://www.biblio-online.ru/book/891301E1-969E-455F-A4FE-AD7209AC700F).

##### *дополнительная литература*

1. Современные концепции управленческого учета и контроллинга: учебное пособие / И.Д. Демина [и др.]. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 207 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74558.html>

2. Управление затратами и контроллинг: учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 263 с. – (Серия: Университеты России). – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/54741A88-F1E6-4718-9DDE-824200697EEE](http://www.biblio-online.ru/book/54741A88-F1E6-4718-9DDE-824200697EEE).

3. Шляго, Н. Н. Управленческий учет для менеджеров: учебник и практикум для академического бакалавриата. – В 2 ч. Часть 2 / Н. Н. Шляго. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 274 с. – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/F96792C8-8DF0-4739-8723-3DB343084193](http://www.biblio-online.ru/book/F96792C8-8DF0-4739-8723-3DB343084193).

4. Контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.В. Банникова [и др.]. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013. – 64 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47309.html>

5. Управление затратами и контроллинг: учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 263 с. – (Серия: Университеты России). – Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/54741A88-F1E6-4718-9DDE-824200697EEE](http://www.biblio-online.ru/book/54741A88-F1E6-4718-9DDE-824200697EEE).

#### **3.2 Перечень информационно-справочных систем**

1. <http://www.consultant.ru> - справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. <http://www.garant.ru> - справочно-правовая система Гарант.

#### **3.3 Перечень профессиональных баз данных**

1. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> **Федеральный** образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент

2. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России

3. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

4. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)

5. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

### **3.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики России - <http://www.gks.ru>.

2. Официальный сайт рейтингового агентства «Эксперт РА» - <http://www.raexpert.ru>.

3. Журнал “Эффективное Антикризисное управление на предприятии” - <http://www.e-c-m.ru/iour>

4. Журнал “Финансовый директор” - <http://fd.ru/rubricator/27-antikrizisnoe-upravlenie>

5. Журнал “Генеральный директор” - <http://www.gd.ru/rubric/97>

### **3.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

Операционная система Windows 10, Microsoft Office Professional Plus: 2019 год (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access)

### **3.6 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Дисциплина «*Контроллинг в организации*» обеспечена:

1. Для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

2. Для проведения занятий семинарского типа:

- учебными аудиториями, оборудованными учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации: проектор;

3. Для самостоятельной работы, в т.ч. для курсового проектирования:

- помещениями для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде института.

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

1. Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

## 2. Методические указания по подготовке и оформлению рефератов.

### **V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины *«Контроллинг в организации»* в АНОВО «Институт социальных наук»

Таблица 4

<b>Виды работ</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация ( <i>экзамен/зачет/зачет с оценкой</i> )	40
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся, «преподаватель департамента, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

### **VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<sup>1</sup>**

Оценочные средства по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в АНОВО «Институт социальных наук»

#### ***Тематика курсовых работ/проектов***

Курсовая работа по дисциплине *«Контроллинг в организации»* не предусмотрена.

#### ***Вопросы к зачету с оценкой***

1. Сущность понятия контроллинга.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.

---

<sup>1</sup> В данном разделе приводятся примеры оценочных средств

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, происхождение 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, экономической, 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. Контролинг 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; укрепление 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.

### ***Тестовые задания***

1. Контроллинг:

- а) это система финансового контроля;
- б) оперативное управление формированием затрат;
- в) управление прибылью и бюджетирование;
- г) ни одно из определений не раскрывает в полной мере сущность контроллинга.

2. В связи с чем появилась необходимость в контроллинге?

- а) неопределенностью и быстрыми темпами изменения среды бизнеса; интернационализацией рынков и усилением конкуренции
- б) появлением новых технологий и сокращением жизненного цикла изделий;
- в) признанием организационной культуры как важного фактора в стратегии конкурентной борьбы;
- г) все вместе взятое.

3. Контроллинг использует:

- а) полезную для управления информацию прошлого, анализ текущего состояния и прогноз будущего;
- б) главным образом точную, составленную в соответствии с национальными стандартами и нормативными актами информацию о прошлых событиях;
- в) количественную финансовую информацию о текущем и будущем состоянии предприятия.

4. Назовите основные функции контроллинга в их последовательности:

- а) контроль, прогнозирование, организация, планирование;
- б) учет, планирование, измерение, контроль;
- в) планирование, организация, контроль, регулирование;
- г) измерение, контроль, учет, корректирующие меры.

5. Инструментами стратегического контроллинга являются:

- а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ;
- б) частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия.
- в) портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами».

6. Инструментами оперативного контроллинга являются:

а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ;

б) частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия.

в) портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами».

7. Какая из перечисленных задач не входит в задачи оперативного контроллинга:

а) бюджетирование;

б) информационное обеспечение; в) операционный C-V-P анализ;

г) калькуляция затрат жизненного цикла продукции.

8. Каковы основные функции специалиста по контроллингу в организации:

а) планирование, финансовый учет, контроль и регулирование деятельности предприятия;

б) отвечает за концепцию системы управления предприятием; приводит в действие систему контроллинга; выступает в качестве советника руководства предприятия на всех стадиях процесса управления;

в) учет затрат по элементам и статьям калькуляции, определение финансовых результатов, предоставление информации для принятия управленческих решений.

9. Нормы этического поведения контроллера предусматривают:

а) конфиденциальность;

б) независимость;

в) компетентность;

г) честность;

д) все вместе взятое.

10. Центрами ответственности называют:

а) все подразделения предприятия;

б) подразделения, где менеджер несет прямую персональную ответственность за контролируемые показатели деятельности;

в) отделы снабжения и сбыта;

г) филиалы холдинговых компаний.

### ***Темы эссе***

1. Причины, которые способствовали тому, что в России первыми фирмами, начавшими применять контроллинг, стали банки.

2. Внешние и внутренние источники информации для контроллинга маркетинга и сбыта.

3. Этапы внедрения системы стратегического контроллинга в России и в Германии, США.

4. Препятствия внедрения службы контроллинга в практику организации

5. Альтернативы введения службы контроллинга в организационную структуру управления предприятием.

6. Темпы организации службы контроллинга для создания этой службы в организациях Тульской области (на примере конкретных организаций).

7. Контроллинг внешней среды: понятие, инструменты

8. Контроллинг производства или технологический контроллинг.

9. Контроллинг обеспечения ресурсами и их распределения.

### **Задания к коллоквиуму**

Задача 1. Существует три варианта изобретения. По данным таблицы нужно рассчитать наиболее эффективный вариант. Коэффициент экономической эффективности составляет 10 %.

№ п\п	Показатели	Варианты		
		1	2	3
1.	Инвестиции, млн.руб.	10 500	15 000	8500
2.	Издержки производства на одно изделие, тыс. руб.	4200	5100	4100
3.	Годовой объем производства, тыс.шт.	5000	1000	1800

Задача 2. Предприятие решило осуществить инновационный проект. Начальный капитал составляет 250 млн руб. От данного проекта предполагается получить равномерные ежегодные поступления в размере 90 млн руб.

Определите срок окупаемости данного проекта.

Задача 3. В производство внедряется новое технологическое оборудование (см. табл.). Определить экономический эффект от использования данного агрегата с учетом фактора времени.

Показатель	Год расчетного периода			
	1	2	3	4
Результаты внедрения оборудования в производство, руб.	15 000	21000	16 800	13 750
Затраты, связанные с внедрением оборудования в производство, руб.	1200	2000	1800	1230
Коэффициент дисконтирования при ставке дохода 11 %				

Задача 4. Предприятие решило инвестировать в автомобильный парк 140 млн. руб. На приобретение грузовых автомобилей. Срок жизни проекта исходя из срока эксплуатации автомобилей составляет 8 лет. Предполагаемые ежегодные поступления от эксплуатации автопарка 2500 тыс. руб.

Определите расчетный уровень ежегодного дохода.

### **Вопросы для собеседования**

1. Методы и способы контроллинга американской и европейской школ управления.

2. Содержание системы контроллинга. Функции контроллинга, их состав.

3. Взаимосвязь управленческого анализа и управленческого учета.

4. Организация системы контроллинга на предприятии. Профессия контроллер.

5. Мотивация работников предприятия, основные цели и задачи.
6. Методы, применяемые при обследовании и анализе системы мотивации персонала.
7. Анализ мотивации.
8. Сущность анализа платежеспособности предприятия.
9. Анализ финансовой устойчивости предприятия.
10. Значение прибыли в деятельности предприятия. Связь рентабельности и прибыли.

***Темы эссе***

1. Основы теории контроллинга.
2. Контроллинг в системе управления предприятием.
3. Процессный подход в контроллинге. Реинжиниринг бизнеспроцессов.
4. Управленческий учет в контроллинге.
5. Управленческий анализ в отраслях.
6. Организация контроля в системе контроллинга.
7. Планирование в контроллинге.
8. Бюджетирование в контроллинге.
9. Формирование системы отчетности предприятия.
10. Формирование системы отчетности подразделения.
11. Экспертная диагностика финансового состояния предприятия.
12. Показатели в оценке деятельности предприятия.
13. Информационные системы для контроллинга.
14. Организационная структура контроллинга на предприятии.
15. Инвестирование инноваций в экономике. Контроллинг как нововведение.
16. Проблемы внедрения экономического нововведения (контроллинга).
17. Этапы и темпы внедрения контроллинга на предприятии.
18. Принятие управленческих решений в контроллинге.
19. Организация управления предприятием по центрам ответственности.
20. Управление по отклонениям экономических показателей.
21. Затраты как экономическая категория.
22. Результаты как экономическая категория.
23. Объекты контроллинга.
24. Субъекты контроллинга.
25. Корпоративные знания и система мотивации в контроллинге.
26. Стратегический Контроллинг.
27. Оперативный Контроллинг.
28. Специфические задачи контроллинга.
29. Корпоративность и контроллинг.
30. Инновационный контроллинг.
31. Практика контроллинга.
32. Риски в контроллинге.
33. Мотивация и стимулирование в контроллинге.

***Типовая структура экзаменационного билета***

Наименование оценочного средства	Максимальное
----------------------------------	--------------

	количество баллов
1. Сущность понятия контроллинга.	
2. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.	
3. Практическое задание	

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

Таблица 5

<b>Шкала оценивания</b>		<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Уровень освоения компетенций</b>
<b>85 – 100 баллов</b>	<b>«отлично»/ «зачтено»</b>	<i>ОПК-3.1. Использует современные подходы для критической оценки научных исследований в экономике</i>	<i>ОПК-3.1. З-1. Знает основные достижения современной мировой экономической науки в выбранной области научных интересов</i>	<i>Знает верно и в полном объеме: основные достижения современной мировой экономической науки в выбранной области научных интересов</i>	<b>Продвинутый</b>
			<i>ОПК-3.1. У-1. Умеет анализировать тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов</i>	<i>Умеет верно и в полном объеме: анализировать тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов</i>	
		<i>ОПК-3.1. У-2. Умеет делать обоснованные выводы по результатам анализа тенденций развития мировой экономической науки</i>	<i>ОПК-3.1. У-2. Умеет делать обоснованные выводы по результатам анализа тенденций развития мировой экономической науки</i>	<i>Умеет верно и в полном объеме: делать обоснованные выводы по результатам анализа тенденций развития мировой экономической науки</i>	
		<i>ОПК-3.2. Обобщает результаты оценки научных исследований в экономике</i>	<i>ОПК-3.2. З-1. Знает важнейшие современные научные исследования в экономике</i>	<i>Знает верно и в полном объеме: важнейшие современные научные исследования в экономике</i>	
			<i>ОПК-3.2. У-1. Умеет проводить сравнительный</i>	<i>Умеет верно и в полном объеме проводить сравнительный анализ</i>	

			<p><i>анализ современных научных исследований в экономике.</i></p> <p><i>ОПК-3.2. У-2. Умеет обобщать и критически оценивать современные научные исследования в экономике.</i></p>	<p><i>современных научных исследований в экономике.</i></p> <p><i>Умеет верно и в полном объеме обобщать и критически оценивать современные научные исследования в экономике.</i></p>	
<p><b>70 – 84 баллов</b></p>	<p><b>«хорошо»/ «зачтено»</b></p>	<p><i>ОПК-3.1. Использует современные подходы для критической оценки научных исследований в экономике</i></p>	<p><i>ОПК-3.1. 3-1. Знает основные достижения современной мировой экономической науки в выбранной области научных интересов</i></p> <p><i>ОПК-3.1. У-1. Умеет анализировать тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов</i></p> <p><i>ОПК-3.1. У-2. Умеет делать обоснованные выводы по результатам анализа тенденций развития мировой экономической науки</i></p>	<p><i>Знает с незначительными замечаниями: основные достижения современной мировой экономической науки в выбранной области научных интересов</i></p> <p><i>Умеет с незначительными замечаниями: анализировать тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов</i></p> <p><i>Умеет с незначительными замечаниями: делать обоснованные выводы по результатам анализа тенденций развития мировой экономической науки</i></p>	<p><b>Повышенный</b></p>

		<p><i>ОПК-3.2. Обобщает результаты оценки научных исследований в экономике</i></p>	<p><i>ОПК-3.2. 3-1. Знает важнейшие современные научные исследования в экономике</i></p> <p><i>ОПК-3.2. У-1. Умеет проводить сравнительный анализ современных научных исследований в экономике.</i></p> <p><i>ОПК-3.2. У-2. Умеет обобщать и критически оценивать современные научные исследования в экономике.</i></p>	<p><i>Знает с незначительными замечаниями: важнейшие современные научные исследования в экономике</i></p> <p><i>Умеет с незначительными замечаниями: проводить сравнительный анализ современных научных исследований в экономике.</i></p> <p><i>Умеет с незначительными замечаниями: обобщать и критически оценивать современные научные исследования в экономике.</i></p>	
<p><b>50 – 69 баллов</b></p>	<p>«удовлетворительно»/ «зачтено»</p>	<p><i>ОПК-3.1. Использует современные подходы для критической оценки научных исследований в экономике</i></p>	<p><i>ОПК-3.1. 3-1. Знает основные достижения современной мировой экономической науки в выбранной области научных интересов</i></p> <p><i>ОПК-3.1. У-1. Умеет анализировать тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов</i></p> <p><i>ОПК-3.1. У-2. Умеет делать обоснованные выводы по результатам анализа тенденций</i></p>	<p><i>Знает на базовом уровне: основные достижения современной мировой экономической науки в выбранной области научных интересов</i></p> <p><i>Умеет на базовом уровне: анализировать тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов</i></p> <p><i>Умеет на базовом уровне: делать обоснованные выводы по результатам</i></p>	<p><b>Базовый</b></p>

			развития мировой экономической науки	анализа тенденций развития мировой экономической науки	
		ОПК-3.2. Обобщает результаты оценки научных исследований в экономике	ОПК-3.2. З-1. Знает важнейшие современные научные исследования в экономике  ОПК-3.2. У-1. Умеет проводить сравнительный анализ современных научных исследований в экономике.  ОПК-3.2. У-2. Умеет обобщать и критически оценивать современные научные исследования в экономике.	Знает на базовом уровне: важнейшие современные научные исследования в экономике  Умеет на базовом уровне: проводить сравнительный анализ современных научных исследований в экономике  Умеет на базовом уровне: обобщать и критически оценивать современные научные исследования в экономике.	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»/ «не зачтено»	ОПК-3.1. Использует современные подходы для критической оценки научных исследований в экономике	ОПК-3.1. З-1. Знает основные достижения современной мировой экономической науки в выбранной области научных интересов  ОПК-3.1. У-1. Умеет анализировать тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов  ОПК-3.1. У-2. Умеет	Не знает на базовом уровне: основные достижения современной мировой экономической науки в выбранной области научных интересов  Не умеет на базовом уровне: анализировать тенденции развития мировой экономической науки за последние десятилетия в выбранной области научных интересов  Не умеет на базовом	<b>Компетенции не сформированы</b>

			<p>делать обоснованные выводы по результатам анализа тенденций развития мировой экономической науки</p>	<p>уровне: делать обоснованные выводы по результатам анализа тенденций развития мировой экономической науки</p>	
		<p>ОПК-3.2. Обобщает результаты оценки научных исследований в экономике</p>	<p>ОПК-3.2. З-1. Знает важнейшие современные научные исследования в экономике</p> <p>ОПК-3.2. У-1. Умеет проводить сравнительный анализ современных научных исследований в экономике.</p> <p>ОПК-3.2. У-2. Умеет обобщать и критически оценивать современные научные исследования в экономике.</p>	<p>Не знает на базовом уровне: важнейшие современные научные исследования в экономике</p> <p>Не умеет на базовом уровне: проводить сравнительный анализ современных научных исследований в экономике.</p> <p>Не умеет на базовом уровне: обобщать и критически оценивать современные научные исследования в экономике</p>	

**Автономная некоммерческая организация высшего образования**

**Институт социальных наук**

Департамент Экономики, управления, менеджмента и бизнес-информатики

## **АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.11 Контроллинг в организации**

<b>Направление подготовки</b>	<b>38.04.01 Экономика</b>
<b>Магистерская программа</b>	<b>«Финансовый анализ и оценка инвестиционных решений»</b>
<b>Уровень высшего образования</b>	<i>Магистратура</i>

Год начала подготовки     2024    

**Москва 2024**

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины**

Целью изучения дисциплины «Контроллинг в организации» - изучение методологических основ контроллинга как функционально обособленного направления экономической работы на предприятии, связанного с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте, обеспечивающей принятие оперативных и стратегических управленческих решений.

Задачи дисциплины

- изучение сущности контроллинга как концепции системного управления организацией;
- изучение направлений контроллинга стратегического и оперативного в управлении предприятием, контроллинга маркетинга, обеспечения ресурсами и логистики, а также финансового контроллинга, контроллинга инвестиций и инновационных процессов;
- формирование умения и навыков использования основных инструментов контроллинга для принятия управленческих решений.

## **2. Содержание дисциплины:**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование разделов / тем дисциплины</b>
1.	Тема 1. Сущность понятия контроллинга
2.	Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления
3.	Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии.
4.	Тема 4. Инструменты контроллинга
5.	Тема 5. Информационная поддержка контроллинга
6.	Тема 6. Организация службы контроллинга
7.	Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии.
8.	Тема 8. Диагностика вероятности банкротства
<b>Трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е / 108 часа</b>	

**Форма контроля – экзамен**