

Приложение Л.РПД БЗ.В.ОД.8

**Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»
в г. Смоленске**

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора
филиала ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»
в г. Смоленске
по учебно-методической работе
В.В. Рожков
« 31 » 08 2015 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
КОНТРОЛЛИНГ**

(НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

Направление подготовки: 38.03.02 (080200) Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Уровень высшего образования: бакалавриат

Нормативный срок обучения: 4 года

Смоленск – 2015 г.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Целью освоения дисциплины является подготовка обучающихся к организационно-управленческой и информационно-аналитической видам профессиональной деятельности по направлению подготовки 38.03.02 (080200) Менеджмент (профиль подготовки: Менеджмент организации) посредством обеспечения этапов формирования компетенций, предусмотренных ФГОС, в части представленных ниже знаний, умений и навыков.

Задачами дисциплины является изучение понятийного аппарата дисциплины, основных теоретических положений и методов, формирование умений и привитие навыков применения теоретических знаний для решения практических и прикладных задач.

Дисциплина направлена на формирование следующих профессиональных компетенций:

ПК-3 готовностью к разработке процедур и методов контроля

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- место контроля в системе контроллинга;
- методы контроля по отклонениям

Уметь:

- выбирать и применять инструменты контроллинга для осуществления функции контроля;
- адаптировать процедуры и методы контроля к использованию в системе управления организацией и разрабатывать новые.

Владеть:

- навыками разработки и внедрения подсистемы контроля как элемента системы контроллинга;
- навыками разработки регламента процесса контроля.

ПК-15 готовностью участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- место и роль стратегического контроллинга в процессе разработки стратегии

Уметь:

- выбирать и применять инструменты стратегического контроллинга для разработки стратегии

Владеть:

- навыками обоснованного выбора инструментов стратегического контроллинга для разработки стратегии.

ПК-34 владеть методами и программными средствами обработки деловой информации, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- принципы построения всеобъемлющей системы информационного обеспечения;
- характеристики и возможности корпоративных информационных систем в части осуществления функций контроллинга

Уметь:

- взаимодействовать со службами информационных технологий по вопросам организации всеобъемлющей системы информационного обеспечения информацией

Владеть:

- навыками обработки деловой информации при реализации функций контроллинга.

ПК-41 способностью оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; иметь навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способностью принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- место управленческого учета в системе контроллинга.

Уметь:

- диагностировать систему управленческого учета организации;
- преобразовывать традиционные системы учета в управленческий учет;
- выбирать программное обеспечение для управленческого учета

Владеть:

- навыками разработки и внедрения подсистемы управленческого учета как элемента системы контроллинга;
- навыками разработки регламента процесса управленческого учета.

ПК-45 владеть техниками финансового планирования и прогнозирования

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- место финансового планирования и бюджетирования в системе контроллинга.

Уметь:

- диагностировать систему финансового планирования и бюджетирования;
- совершенствовать систему планирования и бюджетирования;
- выбирать программное обеспечение для планирования;
- выбрать и применить инструменты стратегического и оперативного контроллинга для выполнения функций финансового планирования и бюджетирования;

Владеть:

- навыками разработки и внедрения подсистемы бюджетирования как элемента системы контроллинга;
- навыками разработки регламента процесса бюджетирования.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к вариативной части блока БЗ «Профессиональный цикл» образовательной программы подготовки бакалавров по профилю: Менеджмент организации направления 38.03.02 (080200) Менеджмент (индекс дисциплины в соответствии с учебным планом: БЗ.В.ОД.8).

В соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 (080200) Менеджмент дисциплина «Контроллинг» (БЗ.В.ОД.8) базируется на следующих дисциплинах:

«Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)»

«Безопасность жизнедеятельности»

«Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый анализ)»

«Маркетинг»

«Управление проектами»

«Финансовый менеджмент»

«Стратегический менеджмент»
«Управленческая экономика»
«Корпоративная социальная ответственность»
«Корпоративные информационные системы»
«Информационный менеджмент»
«Мультимедийные технологии в управлении производством»
«Управление ценообразованием»
«Бизнес-планирование»

Знания, умения и навыки, полученные студентами в процессе изучения дисциплины, являются базой для прохождения государственной итоговой (итоговой государственной) аттестации (выпускная квалификационная работа).

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Аудиторная работа

Цикл:	Блок 3	Семестр
Часть цикла:	Вариативная часть	
Индекс дисциплины по учебному плану:	Б3.В.ОД.8	
Часов (всего) по учебному плану:	144	8 семестр
Трудоемкость в зачетных единицах (ЗЕТ)	4	8 семестр
Лекции (ЗЕТ, часов)	0,6 ЗЕТ, 20 час.	8 семестр
Практические занятия (ЗЕТ, часов)	0,6 ЗЕТ, 20 час	8 семестр
Лабораторные работы (ЗЕТ, часов)	-----	-----
Курсовой проект (ЗЕТ, часов)	-----	-----
Объем самостоятельной работы по учебному плану (ЗЕТ, часов всего)	1,8 ЗЕТ, 68 час	8 семестр
Зачет с оценкой (в объеме самостоятельной работы)	-----	-----
Экзамен	1 ЗЕТ, 36 час	8 семестр

Самостоятельная работа студентов

Вид работ	Трудоемкость, ЗЕТ, час
Изучение материалов лекций (лк)	0,25 ЗЕТ, 10 час
Подготовка к практическим занятиям (пз)	0,25 ЗЕТ, 10 час
Подготовка к защите лабораторной работы (лаб)	-----
Выполнение расчетно-графической работы	0,5 ЗЕТ, 18 час
Выполнение реферата	-----
Выполнение курсового проекта	-----
Самостоятельное изучение дополнительных материалов дисциплины (СРС)	0,7 ЗЕТ, 26 час
Подготовка к тестированию	0,1 ЗЕТ, 4 час
Подготовка к зачету	-----
Всего (в соответствии с УП)	1,8 ЗЕТ, 68 час
Подготовка к экзамену	1 ЗЕТ, 36 час

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических час и видов учебных занятий

№ п/п	Темы дисциплины	Всего часов на тему	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) (в соответствии с УП)						
			лк	пр	лаб	КП	СРС	Э	в т.ч. интеракт.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Контроллинг в системе управления организацией	28	4	4	–	–	12	8	1
2	Виды контроллинга	40	6	4	–	–	20	10	4
3	Элементы системы контроллинга	48	6	8	–	–	24	10	4
4	Организационно-методические основы создания и внедрения системы контроллинга	28	4	4	–	–	12	8	1
всего по видам учебных занятий		144	20	20	–	–	68	36	10

Содержание по видам учебных занятий

Тема 1 Контроллинг в системе управления организацией

Лекция 1. Концептуальные основы контроллинга.

Лекция 2. Контроллинг функциональных областей деятельности организации.

Практическое занятие 1. Развитие контроллинга в России и за рубежом.

Практическое занятие 2. Основные концепции контроллинга.

Самостоятельная работа студента (СРС, 12 час)

Подготовка к лекции (2 час)

Подготовка к практическим занятиям (2 час)

Выполнение расчетно-графической работы (2 час)

Подготовка к тестированию (1 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (5 час)

Подготовка к экзамену (8 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование; групповые дискуссии по темам практических занятий.

- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций и дополнительных материалов; проверка отчета по расчетно-графической работе, проверка результатов тестирования.

Тема 2. Виды контроллинга

Лекция 3. Стратегический контроллинг.

Лекция 4. Оперативный контроллинг.

Лекция 5. Операционный анализ как инструмент оперативного контроллинга

Практическое занятие 3. Инструменты стратегического контроллинга.

Практическое занятие 4. Инструменты оперативного контроллинга.

Самостоятельная работа студента (СРС, 20 час)

Подготовка к лекции (3 час)

Подготовка к практическим занятиям (3 час)

Выполнение расчетно-графической работы (6 час)

Подготовка к тестированию (2 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (6 час)

Подготовка к экзамену (10 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии по темам практических занятий.
- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций и дополнительных материалов; проверка отчета по расчетно-графической работе, проверка результатов тестирования.

Тема 3. Элементы системы контроллинга

Лекция 6. Управленческий учет как элемент системы контроллинга.

Лекция 7. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга.

Лекция 8. Контроль как элемент системы контроллинга.

Практическое занятие 5. Использование данных управленческого учета для обоснования управленческих решений.

Практическое занятие 6. Принятие решений на основе калькуляции себестоимости по переменным затратам

Практическое занятие 7. Разработка гибких и фиксированных бюджетов.

Практическое занятие 8. Методы анализа отклонений.

Самостоятельная работа студента (СРС, 24 час)

Подготовка к лекции (3 час)

Подготовка к практическим занятиям (3 час)

Выполнение расчетно-графической работы (8 час)

Подготовка к тестированию (1 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (9 час)

Подготовка к экзамену (10 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование, разбор конкретных ситуаций по темам практических занятий.
- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций и дополнительных материалов; проверка отчета по расчетно-графической работе, проверка рабочей тетради, проверка результатов тестирования.

Тема 4. Организационно-методические основы создания и внедрения системы контроллинга

Лекция 9. Организации службы контроллинга.

Лекция 10. Этапы внедрения системы контроллинга.

Практическое занятие 9. Организация службы контроллинга.

Практическое занятие 10. Проблемы внедрения службы контроллинга.

Самостоятельная работа студента (СРС, 12 час)

Подготовка к лекции (2 час)

Подготовка к практическим занятиям (2 час)

Выполнение расчетно-графической работы (2 час)

Изучение дополнительного теоретического материала (6 час)

Подготовка к экзамену (8 час)

Текущий контроль:

- **устный опрос:** собеседование, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии по темам практических занятий.
- **письменный опрос:** проверка конспектов лекций и дополнительных материалов; проверка отчета по расчетно-графической работе.

Промежуточная аттестация по дисциплине:

Изучение дисциплины заканчивается экзаменом. Экзамен проводится в соответствии с Положением о зачетной и экзаменационной сессиях в ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» и инстративным письмом от 14.05.2012 г. № И-23.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Для обеспечения самостоятельной работы разработаны:

- учебно-методическое обеспечение лекционных занятий
- учебно-методическое обеспечение практических занятий
- методические рекомендации по выполнению расчетно-графической работы
- методические рекомендации к самостоятельной работе студентов по дисциплине

«Контроллинг»

Учебно-методическое обеспечение аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов, обучающихся по дисциплине «Контроллинг» представлены в методических указаниях для обучающихся по освоению дисциплины.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

При освоении дисциплины формируются следующие компетенции: ПК-3, ПК-15, ПК-34, ПК-41, ПК-45.

Указанные компетенции формируются в соответствии со следующими этапами:

1. Формирование и развитие теоретических знаний, предусмотренных указанными компетенциями (лекционные занятия, самостоятельная работа студентов).
2. Приобретение и развитие практических умений, предусмотренных компетенциями (практических занятий, самостоятельная работа студентов).
3. Закрепление теоретических знаний, умений и практических навыков, предусмотренных компетенциями, в ходе решения конкретных задач на практических занятиях, а также успешной сдачи экзамена.

Матрица соотношения тем/разделов дисциплины и формируемых в них компетенций

Темы, разделы дисциплины	Количество часов	Код компетенции					Σ общее количество компетенций
		ПК-3	ПК-15	ПК-34	ПК-41	ПК-45	
Тема 1. Контроллинг в системе управления организацией	28		+		+		2
Тема 2. Виды контроллинга	40	+	+				2
Тема 3. Элементы системы контроллинга	48	+		+	+	+	4
Тема 4. Организационно-методические основы создания и внедрения системы контроллинга	28	+		+	+	+	4
Итого	144	3	2	2	3	2	12

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описания шкал оценивания

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

- пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;
- продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенции по завершении освоения дисциплины;
- эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенции и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

Уровень сформированности каждой компетенции на различных этапах ее формирования в процессе освоения данной дисциплины оценивается в ходе текущего контроля успеваемости и представлен различными видами оценочных средств.

Для оценки сформированности в рамках данной дисциплины компетенции ПК-3 «Готовность к разработке процедур и методов контроля» преподавателем оценивается содержательная сторона и качество материалов, представленных в конспектах лекций и дополнительных материалов, в рабочей тетради студента, в отчете студента по расчетно-графической работе. Учитываются также ответы студента на вопросы по соответствующим видам занятий при текущем контроле – собеседование по выполнению заданий практических занятий, разбор конкретных ситуаций, тестирование.

Принимается во внимание

наличие **знания**:

- места контроля в системе контроллинга;
- методов контроля по отклонениям

наличие **умений**:

- выбирать и применять инструменты контроллинга для осуществления функции контроля;

- адаптировать процедуры и методы контроля к использованию в системе управления организацией и разрабатывать новые

присутствие **навыков**:

- разработки и внедрения подсистемы контроля как элемента системы контроллинга;
- разработки регламента процесса контроля.

Таблица - Показатели и критерии оценивания уровня сформированности компетенции ПК-3 «Готовность к разработке процедур и методов контроля»

Результаты освоения (показатели)	Уровни сформированности	Критерии оценивания	Оценка (шкала оценивания)	Оцениваемая форма контроля
Знать: - место контроля в системе контроллинга; - методы контроля по отклонениям Уметь: - выбирать и применять инструменты контроллинга для осуществления функции контроля; - адаптировать процедуры и методы контроля к использованию в системе управления организацией и разрабатывать новые. Владеть:	Эталонный	Анализирует основные категории контроллинга. Эффективно использует методы контроля по отклонениям. Способен свободно выбирать и применять инструменты контроллинга. Способен свободно адаптировать процедуры и методы контроля к использованию в системе управления организацией и разрабатывать новые. Способен свободно разрабатывать регламент процесса контроля.	5	Конспект лекций студента Конспект дополнительных материалов Собеседование Разбор конкретных ситуаций Тестирование Экзамен
	Продвинутый	Воспроизводит основные категории контроллинга. Корректно использует методы контроля по отклонениям. Способен выбирать и применять инструменты контроллинга адекватные поставленной задаче. Способен адаптировать процедуры и методы контроля к использованию в системе управления организацией и разрабатывать новые. Способен разрабатывать регламент процесса контроля адекватный поставленной задаче.	4	

- навыками разработки и внедрения подсистемы контроля как элемента системы контроллинга; - навыками разработки регламента процесса контроля.	Пороговый	Понимает место контроля в системе контроллинга. Перечисляет инструменты контроллинга для осуществления функции контроля. Разрабатывает типовой регламент процесса контроля.	3	
	Ниже порогового	Не владеет основными категориями контроллинга Не умеет применять инструменты контроллинга для осуществления функции контроля	2	

Для оценки сформированности в рамках данной дисциплины компетенции ПК-15 «Готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента» преподавателем оценивается содержательная сторона и качество материалов, представленных в конспектах лекций и дополнительных материалов. Учитываются также ответы студента на вопросы по соответствующим видам занятий при текущем контроле – собеседование по выполнению заданий практических занятий, разбор конкретных ситуаций, тестирование.

Принимается во внимание

наличие **знания**:

- места и роли стратегического контроллинга в процессе разработки стратегии

наличие **умений**:

- выбирать и применять инструменты стратегического контроллинга для разработки стратегии

присутствие **навыков**:

- обоснованного выбора инструментов стратегического контроллинга для разработки стратегии.

Таблица - Показатели и критерии оценивания уровня сформированности компетенции ПК-15 «Готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента»

Результаты освоения (показатели)	Уровни сформированности	Критерии оценивания	Оценка (шкала оценивания)	Оцениваемая форма контроля
Знать: - место и роль стратегического контроллинга в процессе разработки стратегии Уметь: - выбирать и применять инструменты стратегического контроллинга для разработки стратегии Владеть: - навыками обоснованного	Эталонный	Анализирует основные категории стратегического контроллинга. Способен свободно выбирать и применять инструменты стратегического контроллинга.	5	Конспект лекций студента Конспект дополнительных материалов
	Продвинутый	Воспроизводит основные категории стратегического контроллинга. Корректно использует инструменты стратегического контроллинга для разработки стратегии. Способен выбирать и применять инструменты стратегического контроллинга адекватные поставленной задаче.	4	Собеседование Разбор конкретных ситуаций Тестирование Экзамен

выбора инструментов стратегического контроллинга для разработки стратегии.	Пороговый	Понимает место стратегического контроллинга в процессе разработки стратегии. Перечисляет инструменты стратегического контроллинга для разработки стратегии.	3	
	Ниже порогового	Не владеет основными категориями стратегического контроллинга Не умеет применять инструменты стратегического контроллинга для разработки стратегии.	2	

Для оценки сформированности в рамках данной дисциплины компетенции ПК-34 «Владеть методами и программными средствами обработки деловой информации, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы» преподавателем оценивается содержательная сторона и качество материалов, представленных в конспектах лекций и дополнительных материалов, в отчете студента по расчетно-графической работе. Учитываются также ответы студента на вопросы по соответствующим видам занятий при текущем контроле – собеседование по выполнению заданий практических занятий, разбор конкретных ситуаций.

Принимается во внимание

наличие **знания**:

- принципов построения всеобъемлющей системы информационного обеспечения;
- характеристик и возможностей корпоративных информационных систем в части осуществления функций контроллинга

наличие **умений**:

- взаимодействовать со службами информационных технологий по вопросам организации всеобъемлющей системы информационного обеспечения информацией

присутствие **навыков**:

- обработки деловой информации при реализации функций контроллинга.

Таблица - Показатели и критерии оценивания уровня сформированности компетенции ПК-34 «Владеть методами и программными средствами обработки деловой информации, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы»

Результаты освоения (показатели)	Уровни сформированности	Критерии оценивания	Оценка (шкала оценивания)	Оцениваемая форма контроля
Знать: - принципы построения всеобъемлющей системы информационного обеспечения; - характеристики и возможности корпоративных информационных систем в части осуществления	Эталонный	Анализирует характеристики и возможности корпоративных информационных систем в части осуществления функций контроллинга. Эффективно использует принципы построения всеобъемлющей системы информационного обеспечения. Свободно владеет навыками обработки деловой информации при реализации функций контроллинга.	5	Конспект лекций студента Конспект дополнительных материалов Отчет по РГР Экзамен

функций контроллинга Уметь: - взаимодействовать со службами информационных технологий по вопросам организации всеобъемлющей системы информационного обеспечения информацией Владеть: - навыками обработки деловой информации при реализации функций контроллинга.	Продвинутый	Описывает характеристики и возможности корпоративных информационных систем в части осуществления функций контроллинга. Корректно использует принципы построения всеобъемлющей системы информационного обеспечения. Способен взаимодействовать со службами информационных технологий по вопросам организации всеобъемлющей системы информационного обеспечения информацией. Владеет навыками обработки деловой информации при реализации функций контроллинга.	4	
	Пороговый	Воспроизводит характеристики и возможности корпоративных информационных систем в части осуществления функций контроллинга. Использует принципы построения всеобъемлющей системы информационного обеспечения. Умеет обрабатывать деловую информацию при реализации функций контроллинга.	3	
	Ниже порогового	Не владеет основными категориями контроллинга. Не способен воспроизвести характеристики и возможности корпоративных информационных систем в части осуществления функций контроллинга	2	

Для оценки сформированности в рамках данной дисциплины компетенции ПК-41 «Способность оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; иметь навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способностью принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета» преподавателем оценивается содержательная сторона и качество материалов, представленных в конспектах лекций и дополнительных материалов, в рабочей тетради студента, в отчете студента по расчетно-графической работе. Учитываются также ответы студента на вопросы по соответствующим видам занятий при текущем контроле – собеседование по выполнению заданий практических занятий, разбор конкретных ситуаций, тестирование.

Принимается во внимание

наличие **знания**:

- места управленческого учета в системе контроллинга

наличие **умений**:

- диагностировать систему управленческого учета организации;
- преобразовывать традиционные системы учета в управленческий учет;
- выбирать программное обеспечение для управленческого учета

присутствие **навыков**:

- разработки и внедрения подсистемы управленческого учета как элемента системы контроллинга;
- разработки регламента процесса управленческого учета.

Таблица - Показатели и критерии оценивания уровня сформированности компетенции ПК-41 «Способность оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; иметь навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способностью принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета»

Результаты освоения (показатели)	Уровни сформированности	Критерии оценивания	Оценка (шкала оценивания)	Оцениваемая форма контроля
Знать: - место управленческого учета в системе контроллинга. Уметь: - диагностировать систему управленческого учета организации; - преобразовывать традиционные системы учета в управленческий учет; Владеть: - навыками разработки и внедрения подсистемы управленческого учета как элемента системы контроллинга; - навыками разработки регламента процесса управленческого учета.	Эталонный	Анализирует основные категории управленческого учета. Эффективно использует методы диагностики системы управленческого учета. Способен свободно преобразовывать традиционные системы учета в управленческий учет. Способен свободно разрабатывать регламент процесса управленческого учета.	5	Конспект лекций студента Конспект дополнительных материалов Рабочая тетрадь. Собеседование Разбор конкретных ситуаций Тестирование Отчет по РГР Экзамен
	Продвинутый	Воспроизводит основные категории управленческого учета. Корректно использует методы диагностики системы управленческого учета. Способен преобразовывать традиционные системы учета в управленческий учет. Способен разрабатывать регламент процесса управленческого учета адекватный поставленной задаче.	4	
	Пороговый	Перечисляет основные категории управленческого учета. Использует типовые методы диагностики системы управленческого учета. Способен разрабатывать типовой регламент процесса управленческого учета.	3	
	Ниже порогового	Не владеет основными категориями управленческого учета. Не умеет применять типовые методы диагностики системы управленческого учета.	2	

Для оценки сформированности в рамках данной дисциплины компетенции ПК-45 «Владеть техниками финансового планирования и прогнозирования» преподавателем оценивается содержательная сторона и качество материалов, представленных в конспектах лекций и дополнительных материалов, в отчете студента по расчетно-графической работе. Учитываются также ответы студента на вопросы по

соответствующим видам занятий при текущем контроле – собеседование по выполнению заданий практических занятий, разбор конкретных ситуаций, тестирование.

Принимается во внимание

наличие **знания**:

- места финансового планирования и бюджетирования в системе контроллинга.

наличие **умений**:

- диагностировать систему финансового планирования и бюджетирования;

- совершенствовать систему планирования и бюджетирования;

- выбирать программное обеспечение для планирования;

- выбрать и применить инструменты стратегического и оперативного контроллинга для выполнения функций финансового планирования и бюджетирования.

присутствие **навыков**:

- разработки и внедрения подсистемы бюджетирования как элемента системы контроллинга;

- разработки регламента процесса бюджетирования.

Таблица - Показатели и критерии оценивания уровня сформированности компетенции ПК-45
«Владеть техниками финансового планирования и прогнозирования»

Результаты освоения (показатели)	Уровни сформированности	Критерии оценивания	Оценка (шкала оценива ния)	Оцениваемая форма контроля
Знать: - место финансового планирования и бюджетирования в системе контроллинга. Уметь: - диагностировать систему финансового планирования и бюджетирования; - совершенствовать систему планирования и бюджетирования; - выбирать программное обеспечение для планирования; - выбрать и применить инструменты стратегического и оперативного контроллинга для выполнения функций финансового планирования и бюджетирования; Владеть: - навыками разработки и внедрения подсистемы бюджетирования как элемента системы контроллинга; - навыками разработки регламента процесса	Эталонный	Анализирует основные категории финансового планирования и бюджетирования. Эффективно использует методы диагностики системы финансового планирования и бюджетирования. Способен свободно совершенствовать систему планирования и бюджетирования. Способен свободно разрабатывать регламент процесса бюджетирования.	5	Конспект лекций студента Конспект дополнительных материалов Отчет по РГР Собеседование Разбор конкретных ситуаций Тестирование Экзамен
	Продвинутый	Воспроизводит основные категории финансового планирования и бюджетирования. Корректно использует методы диагностики системы финансового планирования и бюджетирования. Способен совершенствовать систему планирования и бюджетирования. Способен разрабатывать регламент процесса управленческого учета адекватный поставленной задаче.	4	
	Пороговый	Перечисляет основные категории совершенствовать систему планирования и бюджетирования. Использует типовые методы диагностики системы финансового планирования и бюджетирования. Способен разрабатывать типовой	3	

бюджетирования.		регламент процесса бюджетирования.		
	Ниже порогового	Не владеет основными категориями финансового планирования и бюджетирования. Не умеет применять типовые методы диагностики системы финансового планирования и бюджетирования.	2	

Критерии оценки результатов сформированности компетенций при использовании различных форм контроля.

Критерии оценивания конспекта лекций и конспекта дополнительных материалов:

Оценки «отлично» заслуживает студент, который привел развёрнутые ответы на все вопросы конспектирования с приведением фактов и примеров.

Оценки «хорошо» заслуживает студент, который привел развёрнутые ответы на все вопросы конспектирования с незначительным числом фактов и примеров.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, который привел ответы на все вопросы конспектирования.

Оценки «неудовлетворительно» заслуживает студент, который не предоставил конспект.

Критерии оценивания собеседования:

Оценки «отлично» заслуживает студент, который полно и развернуто ответил на вопрос.

Оценки «хорошо» заслуживает студент, который полно ответил на вопрос.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, который не полно ответил на вопрос.

Оценки «неудовлетворительно» заслуживает студент, не ответил на вопрос.

Критерии оценки работы студентов с рабочей тетрадью

Оценка «отлично» ставится, если студент выполнил работу в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, аккуратно оформлены таблицы и рисунки, вычислены все необходимые показатели; правильно и обоснованно сделаны выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если студент выполнил требования к оценке «отлично», но допущены 2-3 существенных недочета.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент выполнил работу не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент выполнил работу не полностью или объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов;

Критерии оценивания расчетно-графической работы:

Оценки «отлично» заслуживает студент, который привел полные, точные и развёрнутые материалы по работам/заданиям, оформил отчет по РГР с учетом ГОСТ и требований кафедры.

Оценки «хорошо» заслуживает студент, который привел полные, не совсем точные и развёрнутые материалы по работам/заданиям, оформил отчет по РГР с учетом ГОСТ и требований кафедры, однако не выдержал объем отчета по РГР.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, который привел не полные, не совсем точные материалы по работам/заданиям, оформил работу с незначительными отклонениями в требованиях ГОСТ и кафедры.

Оценки «неудовлетворительно» заслуживает студент, который привел не полные, не совсем точные материалы по работам/заданиям, сделал существенные ошибки в расчетах и выводах, оформил работу с грубыми нарушениями ГОСТ и требований кафедр.

Критерии оценивания тестирования как формы текущего контроля

Оценка «отлично» соответствует *80%-100% правильных ответов тестов*

Оценка «хорошо» *60%-79%. правильных ответов тестов*

Оценка «удовлетворительно» соответствует *41%-59% правильных ответов тестов*

Оценка «неудовлетворительно» соответствует *менее 40% правильных ответов тестов*

Сформированность уровня компетенции не ниже порогового является основанием для допуска студента к промежуточной аттестации по данной дисциплине.

Совокупный результат определяется как среднее арифметическое значение оценок по всем видам текущего контроля.

Экзамен проводится в устной форме.

Критерии оценивания (в соответствии с инструктивным письмом НИУ МЭИ от 14 мая 2012 года № И-23):

Оценки «отлично» заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание материалов изученной дисциплины, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины; проявивший творческие способности в понимании, изложении и использовании материалов изученной дисциплины, безупречно ответившему не только на вопросы билета, но и на дополнительные вопросы в рамках рабочей программы дисциплины, правильно выполнившему практическое задание

Оценки «хорошо» заслуживает студент, обнаруживший полное знание материала изученной дисциплины, успешно выполняющий предусмотренные задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную рабочей программой дисциплины; показавшему систематический характер знаний по дисциплине, ответившему на все вопросы билета, правильно выполнившему практическое задание, но допустившему при этом не принципиальные ошибки.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает студент, обнаруживший знание материала изученной дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, знакомы с основной литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины; допустившим погрешность в ответе на теоретические вопросы и/или при выполнении практических заданий, но обладающий необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя, либо неправильно выполнившему практическое задание, но по указанию преподавателя выполнившем другие практические задания из того же раздела дисциплины.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, обнаружившему серьезные пробелы в знаниях основного материала изученной дисциплины, допустившему принципиальные ошибки в выполнении заданий, не ответившему на все вопросы билета и дополнительные вопросы и неправильно выполнившему практическое задание (неправильное выполнение только практического задания не является однозначной причиной для выставления оценки «неудовлетворительно»). Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение по образовательной программе без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине (формирования и развития компетенций, закреплённых за данной дисциплиной). Оценка «неудовлетворительно» выставляется также, если студент: после начала экзамена отказался его сдавать или нарушил правила сдачи экзамена (списывал, подсказывал, обманом пытался получить более высокую оценку и т.д.

В зачетную книжку студента и выписку к диплому выносятся оценка экзамена по дисциплине за 8 семестр.

6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Оценка знаний, умений и навыков в процессе изучения дисциплины производится с использованием фонда оценочных средств.

Вопросы по формированию и развитию теоретических знаний, предусмотренных компетенциями, закрепленными за дисциплиной (вопросы для самопроверки):

Контрольные вопросы по теме 1:

1. В чем заключается сущностная характеристика термина «контроллинг»?
2. В чем причины создания системы контроллинга?
3. В чем сходство и различие информации финансового и управленческого характера в системе учета?
4. В чем проявляется трансформация задач управления?
5. В чем суть понятия «концепция контроллинга»? Приведите классификацию концепций контроллинга, связанную с функциональным обоснованием и институциональным представлением системы контроллинга.
6. Охарактеризуйте основные этапы становления системы контроллинга.
7. В чем отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга и причина их появления?
8. Каково значения контроллинга в управлении бизнесом?
9. Проведите анализ определений контроллинга, данных различными авторами.
10. Дать определение контроллинга, раскройте его цель и задачи функционирования.
11. Перечислите функции контроллинга. В чем проявляется специфическая функция контроллинга?
12. Что следует понимать под предметом контроллинга?
13. Что следует понимать под объектами контроллинга?
14. Что лежит в основе классификации объектов контроллинга?
15. Дайте сравнительную характеристику оперативного и стратегического контроллинга.
16. Перечислите и охарактеризуйте стадии управленческого цикла.
17. Определить место и роль контроллинга в системе управления организацией.
18. В каких сферах экономической деятельности организации может быть применен контроллинг?
19. Определите степень взаимосвязи контроллинга с функциями управления.
20. Какова роль контроллинга в принятии управленческих решений?
21. Какая взаимосвязь существует между контроллингом и маркетингом?
22. Перечислите задачи и функции контроллинга в сфере маркетинга.
23. Какие инструменты применяются в стратегическом и оперативном контроллинге маркетинга?
24. Какая взаимосвязь существует между контроллингом и логистикой?
25. Перечислите задачи и функции контроллинга в сфере управления материальными ресурсами.
26. Какие инструменты применяются в контроллинге инвестиций?
27. Перечислите задачи и функции финансового контроллинга.
28. Какие инструменты применяются в финансовом контроллинге?
29. Перечислите принципы построения системы финансового контроллинга.
30. Охарактеризуйте основные этапы построения системы финансового контроллинга.

31. Перечислите задачи и функции инновационного контроллинга?

Контрольные вопросы по теме 2:

1. Каковы основные направления характеризуют систему стратегического контроллинга?
2. Какие инструменты используются в стратегическом контроллинге?
3. Что собой представляет модель «С-цикла»? В чем ее сущность?
4. Определить цели и объекты стратегического контроллинга.
5. Перечислите задачи и функции стратегического контроллинга?
6. Какова роль и место анализа в системе стратегического контроллинга?
7. Объяснить значимость и последовательность процесса формирования направлений контроля и анализа хозяйственной деятельности и стратегии предприятия.
8. Охарактеризовать направления анализа в системе стратегического контроллинга.
9. Опишите процесс разработки и реализации стратегии.
10. Перечислить инструменты стратегического контроллинга.
11. Как соотносятся функции контроллинга и стратегического планирования?
12. В чем сущность метода анализа разрыва как инструмента стратегического контроллинга?
13. В чем заключается сущность анализа цепочки ценности?
14. В чем проявляется взаимосвязь видов деятельности в цепочке ценности?
15. В чем заключается стратегический подход к управлению расходами?
16. Перечислить этапы управления расходами в системе стратегического контроллинга.
17. Каким аспектам деятельности организации следует уделять особое внимание при осуществлении управления затратами?
18. Охарактеризуйте сущность процесса управления затратами в системе стратегического контроллинга.
19. Охарактеризуйте стратегический контроль как функцию стратегического контроллинга.
20. Опишите систему стратегического информационного обеспечения.
21. В чем сущность процесс реализации стратегии с помощью инструментов стоимость-ориентированного управления организацией?
22. В чем сущность реализации стратегии на основе сбалансированной системы показателей?
23. Перечислите задачи контроллера в системе стоимость-ориентированного управления организацией.
24. Как формируется система оперативного контроллинга в организациях?
25. Какие инструменты используются в оперативном контроллинге?
26. Как осуществляется взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга?
27. Перечислите и охарактеризуйте основные подконтрольные показатели оперативного контроллинга
28. В чем заключается сущность и каково значение операционного анализа как основного инструмента оперативного контроллинга?
29. В чем сущность ABC-анализа и XYZ-анализ как инструментов оперативного контроллинга?
30. В чем особенности применения функционально-стоимостного анализа в системе оперативного контроллинга?

Контрольные вопросы по теме 3:

1. Перечислите факторы, которые определяют выбор подсистемы управленческого учета.
2. Какой из вариантов взаимосвязи финансового и управленческого учета наиболее адекватный современным условиям развития экономики?
3. Охарактеризуйте фактор затрат как фактор, определяющий выбор подсистемы управленческого учета.
4. Определите преимущества использования смешанных методов учета затрат.
5. Охарактеризуйте цели управленческого учета в разрезе информационного обеспечения

менеджеров различных уровней управления.

6. В чем заключается сущность многоступенчатого метода покрытия затрат?

7. Дать сущностную характеристику понятиям: «затраты», «расходы», «издержки». В чем заключается различие?

8. Нужна ли калькуляция вообще? Какова ее значимость для управления предпринимательской деятельностью?

9. В чем заключается необходимость классификации затрат?

10. Как подразделяются затраты по отношению к объему производства?

11. Как подразделяются затраты по отношению к такому классификационному признаку, как калькуляционная статья?

12. Раскройте суть классификации затрат по центрам ответственности.

13. Дать определение понятию «центр ответственности».

14. Каковы причины выделения в организации центров ответственности?

15. Определите факторы, влияющие на выбор центров затрат.

16. Назовите основные элементы, определяющие системы учета затрат.

17. Перечислите существующие методы калькулирования себестоимости продукции и укажите, что лежит в основе распределения затрат по этим методам?

18. Укажите преимущества и недостатки применения системы калькулирования по сокращенным затратам («директ-кост»).

19. В чем проявляется взаимосвязь систем «директ-кост» и «стандарт-кост»?

20. Какова роль бюджетирования как элемента системы контроллинга?

21. Какие принципы лежат в основе построения системы бюджетирования?

22. Перечислите виды бюджетов и охарактеризовать сферу их применения.

23. Какие требования предъявляются к бюджету?

24. Перечислите и охарактеризовать этапы разработки бюджетов.

25. В чем сущность бюджетного регламента?

26. Назовите составные элементы бюджетного регламента.

27. В чем сущность организации управления бюджетами?

28. В чем сущность процесса контроля достижения запланированных целей?

29. Как осуществляется контроль и мониторинг исполнения бюджетов?

30. В чем заключается необходимость и значимость бюджетирования по центрам ответственности?

31. Что означает термин «подконтрольные показатели»?

32. Каковы основные принципы формирования основных подконтрольных показателей деятельности организации и структурных подразделений организации?

33. Что лежит в основе формирования подконтрольных показателей?

34. Какова цель и значение анализа результатов по отклонениям?

35. Какие виды отклонений определяются в системе контроллинга?

36. Опишите процесс выявления контролируемых и неконтролируемых причин отклонения.

37. В чем сущность современных подходов к управлению отклонениями?

38. Каковы предпосылки формирования и развития контроллинга как информационной системы?

Контрольные вопросы по теме 4:

1. Перечислите проблемы организации контроллинга в отечественных организациях.

2. Назовите и охарактеризуйте факторы, определяющие проблемы организации контроллинга.

3. В чем преимущества и недостатки поэтапной организации контроллинга в организации?

4. Охарактеризуйте известные типы организационных структур с точки зрения их преимуществ, недостатков и целесообразности внедрения системы контроллинга.

5. Какова последовательность при проектировании любой организационной структуры?

6. Почему организация контроллинга строится на принципе делегирования полномочий конкретным должностным лицам?

7. Каково место службы контроллинга в организационной структуре организации?
8. Существует ли регламентация с чьей-либо стороны относительно выбора организационной структуры организации? Обосновать.
9. Охарактеризуйте линейную организационную структуру: ее достоинства и недостатки при организации контроллинга.
10. Охарактеризуйте штабную организационную структуру: ее достоинства и недостатки при организации контроллинга.
11. Охарактеризуйте структуру и состав службы контроллинга. Перечислить основные функциональные обязанности ее работников.
12. Какими документами представлено регламентное обеспечение службы контроллинга?
13. Перечислите и охарактеризуйте организационные элементы контроллинга.
14. Какова последовательность действий при осуществлении работ по внедрению контроллинга в систему управления организацией?
15. Назвать возможные источники сопротивления при организации контроллинга группового и индивидуального характера.
16. Систематизируйте типичные проблемные ситуации при организации контроллинга и выработайте предложения по их устранению.
17. Выразите собственную точку зрения относительно (не)возможности переноса зарубежного опыта функционирования контроллинга в отечественных организациях.
18. Перечислите основные этапы внедрения контроллинга в систему управления организацией.
19. Какова цель этапа разработки системы координации и контроля за процессом достижения конечных результатов деятельности организации?
20. Перечислите профессиональные и личностные качества контроллера.
21. Какие требования предъявляются к контроллеру?
22. Охарактеризуйте фазы внедрения системы контроллинга.
23. Проведите сравнительный анализ подходов к проведению преобразований в организации: «малыми шагами», «бомбометание» и «планируемая эволюция»
24. Проведите анализ предпосылок формирования системы контроллинга в производственных организациях.
25. В чем особенности разработки и внедрения системы контроллинга в производственных организациях?
26. Опишите взаимосвязи проектов по созданию системы контроллинга в производственных организациях.

Вопросы по приобретению и развитие практических умений, предусмотренных компетенциями, закрепленными за дисциплиной (примеры вопросов к практическим занятиям)

Практическое занятие на тему «Развитие контроллинга в России и за рубежом».

К практическому занятию необходимо изучить следующие вопросы:

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;
 - проблемы развития контроллинга в России (исторические, психологические, организационные, методические);
 - изучить цели и задачи Объединения контроллеров на сайте www.controlling.ru.
- Контрольные вопросы для обсуждения на занятии:

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?

Практическое занятие на тему «Основные концепции контроллинга»

К практическому занятию необходимо изучить следующие вопросы:

1. Основные концепции контроллинга

– период развития концепции и ее сторонники;

– сущность и функции концепции;

– современные концепции контроллинга.

2. Определение контроллинга в системе управления

– историческое развитие определения контроллинга;

– философская, функциональная, организационная и научная составляющие определения контроллинга;

– распределение функциональных обязанностей между службами контроллинга, менеджмента и информатики в системе управления организации.

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. Почему нельзя отождествлять менеджмент и контроллинг, 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?

Практическое занятие на тему «Инструменты стратегического контроллинга»

К практическому занятию необходимо изучить следующие вопросы:

1. Определение, задачи и функции стратегического контроллинга.

2. Инструменты стратегического контроллинга, используемые в США.

3. Распространенные инструменты стратегического контроллинга в России.

4. Сбалансированная система показателей: сущность, назначение.

Контрольные вопросы для обсуждения:

1. Приведите примеры стратегических целей для организации, на которой Вы проходили производственную 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 сторон организации, 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?

Практическое занятие на тему «Организация службы контроллинга»

К практическому занятию необходимо изучить следующие вопросы:

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.

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 организацией (подготовить раздаточный материал – 3 экз.);
- ошибки и препятствия внедрения службы контроллинга.

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 в организации, на которой Вы проходили производственную практику?

5. Какие промежуточные этапы, кроме трех основных, Вы можете предложить, какие документы должны быть при этом подготовлены, кто должен за это отвечать?

6. При каком экономическом положении в организации актуальна та или иная альтернатива введения службы контроллинга?

7. Какие высшие учебные заведения в России готовят контроллеров? Какие экзамены требуются при поступлении?

Пример учебной ситуации по теме «Принятие решений на основе калькуляции себестоимости по переменным затратам»

Учебная ситуация. Принятие решений по планированию затрат и доходов (изготовление партии товара по цене ниже рыночной, оценка выгод от закупки деталей у сторонней организации)

Юлия Барышева - исполнительный директор успешной компании по производству мебели. Несколько лет назад была опасность потери части рынка из-за усиления конкуренции с зарубежными поставщиками, однако этого не произошло, чему послужили гибкая ценовая политика фирмы, удовлетворительное качество мебели, широкая сеть распространения.

Сегодня перед Юлией стоят следующие проблемы:

- 1) предложение изготовить партию диванов по цене ниже рыночной,
- 2) предложение сторонней фирмы производить фурнитуру для мебели компании.

Юлия решила обсудить эти вопросы на совещании со специалистами. Раскрывая суть **проблемы по первому вопросу**, она пояснила, что поступил заказ на 4 тыс. диванов по цене 1200 долл., что на 20% ниже обычной цены продажи, которая составляет 1500 долл. В последнее время диваны этой серии раскупались неважно, у компании имеются избыточные мощности по их производству. Однако бухгалтер Ирина Томская показала отчет о прибылях и убытках по данному виду продукции, из которого следует, что при цене 1500 долл. диваны реально обходились в 1585 долл. и продавать их по 1200 долл. просто абсурдно.

Однако финансовый директор Алексей Васильев предложил отложить решение вопроса для того, чтобы рассчитать маржинальный доход, который может быть получен при выполнении заказа, и принять решение на основе этих расчетов. Для проведения расчетов он воспользовался данными отчета о прибылях и убытках по производству и продаже диванов, приведенными ниже (анализ ведется в долларах для облегчения сопоставимости ввиду наличия на рынке высокой доли импортной мебели).

Отчет о прибылях и убытках по производству и продаже диванов, долл.

Выручка от продаж (10 тыс. шт. по 1500 долл.)	15000000
Переменные затраты	9000000
Валовая маржа	6000000
Постоянные затраты	5500000
Амортизация	600000
EBIT	(100000)
Процентные выплаты	750000
EBT	(850000)

В ходе обсуждения были заданы следующие вопросы:

- 1.1. Как Ирина получила себестоимость одного дивана, равную 1585 долл.?
- 1.2. Почему она считает невыгодным выполнить дополнительный заказ на 4000 диванов по цене 1200 долл.? Почему финансовый директор не уверен в этом?
- 1.3. Какое решение примет исполнительный директор?

Обсуждение 2-го вопроса повестки дня выявило следующие подробности. Компания использует 200 комплектов фурнитуры VIP-класса для производства кресел-качалок. Их производство в компании пока до конца технически не отлажено и сравнительно дорого.

Недавно поступило предложение закупать 200 комплектов фурнитуры каждый месяц по цене 40 долл. Финансист Алексей Васильев утверждает, что сейчас производство фурнитуры обходится компании в 53,56 долл. Закупка фурнитуры позволит компании сэкономить 2712 долл. в месяц, или 32544 долл. в год. Данные по себестоимости производства фурнитуры (долл.) приведены ниже.

Затраты прямого труда	2000
Косвенные затраты труда	1500
Начисления на заработную плату	1512
Материальные затраты	2300
Ремонт и поддержание производственного оборудования	1100
Общепроизводственные расходы	1000
Амортизация	1300
Итого	10712
Цена единицы при производстве 200 комплектов	53,56

Специалист по управлению персоналом Марина Человечкина отметила, что отказ от собственного производства фурнитуры не должен привести к сокращению рабочих и специалистов. Сокращение противоречит философии компании, затрудняет создание единой команды, вызовет негативную реакцию в коллективе. Поэтому, если будет принято решение о закупке фурнитуры, следует перевести рабочих и служащих на другие участки, тем более что намечается расширение производства кабинетов.

В процессе обсуждения возникли следующие вопросы.

- 2.1. При отказе от собственного производства возникнут проблемы не только с высвобождением рабочих, но и с ОПР, амортизацией, которые отразятся на других видах деятельности (при пессимистическом варианте все их не удастся сократить). Как это учесть при принятии решения?
- 2.2. Если рабочие все-таки будут сокращены, какая экономия будет достигнута?

Учебные ситуации и задания для практических занятий представлены в методических указаниях для обучающихся по освоению дисциплины.

Вопросы по закреплению теоретических знаний, умений и практических навыков, предусмотренных компетенциями (вопросы к экзамену)

1. Исторические аспекты развития концепции контроллинга. Отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга и причина их появления. Эволюция контроллинга в России.
2. Различные аспекты определений контроллинга.
3. Понятие контроллинга. Различные трактовки термина «контроллинг».
4. Цель и задачи контроллинга. Предмет контроллинга. Объекты контроллинга.
5. Функции контроллинга. Факторы, влияющие на объем реализуемых в организации функций.
6. Сущность понятия «концепция контроллинга». Эволюция концепций контроллинга. Классификация концепций контроллинга, связанная с функциональным обоснованием и институциональным ее представлением.
7. Понятие системы контроллинга. Элементы системы контроллинга в организации. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления организацией. Роль контроллинга в управленческом процессе.
8. Контроллинг инновационных процессов и инвестиций: задачи и основные инструменты
9. Контроллинг маркетинга и логистики: задачи и основные инструменты.
10. Финансовый контроллинг: задачи и основные инструменты. Принципы и этапы построения системы финансового контроллинга в организации.
11. Виды контроллинга и их сравнительная характеристика.
12. Концептуальные основы стратегического контроллинга. Цели и объекты стратегического контроллинга. Разработка и реализация стратегии
13. Реализация стратегии с помощью сбалансированной системы показателей и с помощью инструментов управления, ориентированных на стоимость.
14. Инструменты стратегического контроллинга: SWOT-анализ, анализ ролевых позиций стейкхолдеров, ценностная цепочка.
15. Инструменты стратегического контроллинга: анализ конкуренции, СТЭП-анализ, жизненный цикл продукта.
16. Инструменты стратегического контроллинга: портфолио-анализ (портфельный анализ).
17. Инструменты стратегического контроллинга: анализ затратнообразующих факторов, GAP-анализ.
18. Цели, задачи и регулирование оперативного контроллинга. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга. Система подконтрольных показателей оперативного контроллинга.
19. Инструменты оперативного контроллинга: четыре Р, балансовые счета, отчет о прибылях и убытках, прогноз денежных потоков.
20. Инструменты оперативного контроллинга: Парето-анализ, оценка инвестиций, бюджетный процесс, добавленная стоимость, диаграмма Ганта.
21. Инструменты оперативного контроллинга: ABC-анализ, XYZ-анализ.
22. Инструменты оперативного контроллинга: система скидок, функционально-стоимостной анализ.
23. Инструменты оперативного контроллинга: операционный анализ.
24. Управленческий учет как элемент системы контроллинга. Краткая характеристика основных элементов подсистемы управленческого учета.
25. Цель и методы классификации затрат.

26. Сущность калькулирования затрат. Понятие калькуляционной единицы и требования, предъявляемые к ней. Система измерителей калькуляционных единиц.

27. Системы учета затрат и калькулирование себестоимости продукции. Возможные сочетания признаков классификации методов учета затрат, используемых в системе контроллинга. Достоинства и недостатки различных методов учета затрат.

28. Критерии выбора базы распределения. Основные принципы и примеры распределения и поглощения накладных затрат. Расчет нормативов. Выводы и рекомендации по распределению накладных (косвенных) затрат. Возможные последствия некорректного распределения затрат.

29. Контроль и анализ отклонений затрат в системе контроллинга. Цель установления нормативов. Этапы проведения анализа отклонений. Анализ отклонений в системе контроллинга. Выявление отклонений.

30. Оценка отклонений. Выявление возможных причин возникновения отклонений.

31. Бюджетирование как элемент системы контроллинга. Достоинства и недостатки бюджетирования. Причины возникновения недостатков планирования и бюджетирования. Современные подходы к устранению недостатков традиционного планирования.

32. Принципы формирования новых процессов планирования и бюджетирования. Основные требования к структуре процесса бюджетирования.

33. Бюджетный процесс. Бюджетная система. Важнейшие аспекты формирования бюджетной системы.

34. Классификация бюджетов. Виды бюджетов и их особенности.

35. Понятие финансовой структуры. Понятие центров ответственности и их классификация. Требование, которые необходимо учитывать при выборе способа деления организации на центры ответственности. Содержание положения о финансовой структуре организации.

36. Структуризация бюджетного процесса в организации. Бюджетный регламент. Элементы бюджетного регламента.

37. Организация управления бюджетом. Проблемы при постановке бюджетирования.

38. Информационные потоки как элемент системы контроллинга. Основные критические замечания менеджмента по поводу информационного обеспечения. Составные части системы информационного обеспечения. Последовательность этапов построения всеобъемлющей системы информационного обеспечения.

39. Организация управления по центрам прибыли. Принцип организации по продуктовым группам.

40. Основные предпосылки организации службы контроллинга. Типичные ошибки современного контроллинга. На какие вопросы нужно ответить перед началом запуска проекта по внедрению системы контроллинга.

41. Оформление контроллинга в иерархии организации. Варианты реализации оформления контроллинга без создания подразделения. Недостатки и возможные угрозы отказа от создания подразделений контроллинга. Самоконтроллинг.

42. Структура и состав службы контроллинга. Основные требования к службе контроллинга. «Плюсы» и «минусы» создания службы контроллинга.

43. Этапы определения требований к системе контроллинга. Контекстные факторы систем контроллинга. Взаимосвязь контекстных факторов и требований к системе контроллинга.

44. Когда контроллинг внедрять преждевременно? Условия успешного функционирования системы контроллинга. Возможные ошибки в работе системы контроллинга.

45. Фазы и темпы внедрения контроллинга. Последовательность этапов внедрения контроллинга. Факторы, препятствующие и способствующие внедрению контроллинга.

46. Миссия контроллера. Что разрешать и что не должны делать контроллеры? За что в ответе контроллеры? Задачи контроллеров.

47. Личность контроллера и его роль в организации. Требования, предъявляемые к контроллеру. Профессиональные и личностные качества контроллера.

48. Недостатки современной концепции контроллинга. Признаки успешности контроллинга. Эффект от внедрения контроллинга.

Пример задачи, выносимой на экзамен, для проверки практических умений и навыков студентов по дисциплине «Контроллинг»

Задача к билету №

Организация имеет годовую выручку от продаж 25000 руб., совокупные переменные затраты – 12000 руб., постоянные затраты – 8000 руб., прибыль от продаж – 5000 руб. Эти показатели являются результатом продажи 200 изделий одной и той же номенклатуры по цене 125 руб. В следующем периоде условия продажи могут измениться. Руководству организации необходимо принимать решения, какие возможные изменения целесообразно использовать в своей деятельности.

1. Организация может получить дополнительный заказ еще на 2 аналогичных изделия, но продать их по более высокой цене – 130 руб. за каждое.

2. Организация может получить другой дополнительный заказ на 20 изделий, но покупатель готов заплатить только по 120 руб. за изделие. Мощности организации не позволяют изготовить более 20 изделий сверх 200 изделий, уже производящихся и реализующихся. Какое из двух предложений следует принять с точки зрения финансовых результатов продаж?

3. Покупатель, которому изделия реализуются по 120 руб., готов заключить договор на покупку еще 100 изделий по той же цене. Однако в этом случае производителю придется нести дополнительные затраты на аренду помещения и приобретения оборудования, чтобы обеспечить такой объем производства и продаж. Затраты, по расчетам специалистов, составляют 1500 руб., в том числе за аренду – 800 руб. Срок службы приобретенного оборудования 5 лет. При принятии этого предложения следует учесть также дополнительные затраты на заработную плату в части, включаемой в постоянные затраты, которые равны 200 руб. Следует ли принять данное предложение?

Тема расчетно-графической работы: «Инструменты оперативного контроллинга».

Комплект задач и учебных ситуаций для выполнения расчетно-графической работы выдает преподаватель, ведущий занятия по дисциплине. Методические рекомендации по выполнению расчетно-графической работы представлены в методических указаниях для обучающихся по освоению дисциплины.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, изложены в п.6.1 и 6.2 настоящей программы и в методических указаниях для обучающихся по освоению дисциплины.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература:

1 Контроллинг [электронный ресурс] : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова. - 2-е изд., дораб. - М. : Финансы и статистика, 2011. - 334 с. Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=79603>.

б) дополнительная литература:

- 1 Уткин И.П. Организация службы контроллинга [электронный ресурс] / И.П. Уткин. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 104 с. Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141940>
- 2 Бизнес-контроллинг [электронный ресурс] : учебное пособие / О.Буреш, Л.Гербеева, Н.Чигрова, Л.Солдатова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2013. - 146 с. Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259207>
- 3 Илюхина Н.А. Система учета в управлении затратами промышленных предприятий [электронный ресурс] : монография / Н.А. Илюхина. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 98 с. Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279324>.
- 4 Керимов В.Э. Управленческий учет в государственных корпорациях [электронный ресурс] : монография / В.Э. Керимов, В.В. Сорокина. - М. : Дашков и Ко, 2013. - 157 с. Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253879>
- 5 Левкин Г.Г. Контроллинг и управление логистическими рисками [электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Г.Г. Левкин. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 58 с. Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272562> (06.09.2015).
- 6 Донцов В.В. Маржинальный анализ и его применение в управлении финансовой деятельностью предприятия [электронный ресурс] / В.В. Донцов. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 111 с. Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141277>
- 7 Толстых И.В. Управленческий учет как элемент системы управления финансами предприятия и варианты его организации [электронный ресурс] / И.В. Толстых. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 182 с. Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142716>.
- 8 Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг : учеб. пособие / В. Б. Ивашкевич .— М . : МАГИСТР : ИНФРА-М, 2013 .— 212 с.
- 9 Ивашкевич В. Б. Оперативный контроллинг / В.Б. Ивашкевич .— М. : Магистр: ИНФРА-М, 2011 .— 160 с.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» необходимых для освоения дисциплины

- 1 Справочная правовая система Консультант плюс [электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/online/>
- 2 Официальный сайт Министерства финансов РФ [электронный ресурс] - Режим доступа : www.minfin.ru/
- 3 Официальный сайт Росстата [электронный ресурс] - Режим доступа : www.gks.ru/
- 4 Сайт объединения контроллинга [электронный ресурс] - Режим доступа : www.controlling.ru
- 5 finAnalisis.ru [электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.finanalisis.ru/>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Дисциплина предусматривает лекции раз в неделю по 2 часа, практические занятия раз в неделю по 2 часа, а также выполнение расчетно-графической работы. Изучение курса завершается экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Во время лекции студент должен вести краткий конспект.

Работа с конспектом лекций предполагает просмотр конспекта в тот же день после занятий. При этом необходимо отметить материалы конспекта, которые вызывают затруднения

для понимания. При этом обучающийся должен стараться найти ответы на затруднительные вопросы, используя рекомендуемую литературу. Если ему самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться за помощью к преподавателю на консультации или ближайшей лекции.

Обучающемуся необходимо регулярно отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Практические занятия составляют важную часть профессиональной подготовки студентов. Основная цель проведения практических занятий - формирование у студентов аналитического, творческого мышления путем приобретения практических навыков.

Содержание практических занятий фиксируется в разделе 4 настоящей рабочей программы дисциплины. В приложении к данной рабочей программе представлено учебно-методическое обеспечение практических занятий. Основное внимание на практических занятиях уделяется формированию конкретных умений, навыков, что и определяет содержание деятельности студентов - решение задач, графические задания, анализ учебных ситуаций и кейсов, уточнение категорий и понятий науки, являющихся предпосылкой правильного мышления и речи.

Практические занятия выполняют следующие задачи:

- стимулируют регулярное изучение рекомендуемой литературы, а также внимательное отношение к лекционному курсу;
- закрепляют знания, полученные в процессе лекционного обучения и самостоятельной работы над литературой;
- расширяют объем профессионально значимых знаний, умений, навыков;
- позволяют проверить правильность ранее полученных знаний;
- прививают навыки самостоятельного мышления, устного выступления;
- способствуют свободному оперированию терминологией;
- предоставляют преподавателю возможность систематически контролировать уровень самостоятельной работы студентов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо просмотреть конспекты лекций и методические указания, рекомендованную литературу по данной теме; подготовиться к ответу на контрольные вопросы.

В процессе практического занятия преподаватель проводит собеседование со студентами по конкретным заданиям, учебным ситуациям для контроля усвоения студентами основных теоретических и практических знаний по теме практического занятия (студенты должны знать ответы на поставленные вопросы).

Оставшиеся невыполненными пункты задания практического занятия студент обязан доделать самостоятельно.

При подготовке к **экзамену** в дополнение к изучению конспектов лекций, конспектов дополнительных материалов и демонстрационных слайдов, необходимо пользоваться учебной литературой, рекомендованной в настоящей рабочей программе. При подготовке к экзамену нужно изучить определения всех понятий и теоретические подходы до состояния понимания материала и самостоятельно решить несколько типовых задач из каждой темы. При решении задач всегда необходимо уметь качественно интерпретировать полученные результаты.

Самостоятельная работа студентов (СРС) по дисциплине играет важную роль в ходе всего учебного процесса. Методические материалы и рекомендации для обеспечения СРС готовятся преподавателем и выдаются студенту. Учебно-методические материалы и рекомендации для обеспечения самостоятельной работы студентов представлены в методических указаниях для обучающихся по освоению дисциплины.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

При проведении **лекционных** занятий предусматривается использование систем мультимедиа.

Для проведения лекционных занятий предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office: (презентационный редактор Microsoft Power Point).

Для выполнения **расчетно-графической работы** предусматривается использование программного обеспечения Microsoft Office: (текстовый редактор Microsoft Word; электронные таблицы Microsoft Excel).

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Лекционные занятия проводятся в аудитория № 421, оснащенной презентационной мультимедийной техникой (проектор, экран, ноутбук) и маркерной доской.

Практические занятия по данной дисциплине проводятся в обычных аудиториях, оснащенных учебной мебелью и доской.

Авторы

канд. экон. наук, доцент



И.А. Жужгина

Зав. кафедрой МИТЭ

д-р техн. наук, профессор



М.И. Дли

Программа одобрена на заседании кафедры Менеджмента и информационных технологий в экономике от 28 августа 2015 года, протокол № 1.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер изменения	Номера страниц				Всего страниц в документе	Наименование и № документа, вводящего изменения	Подпись, Ф.И.О. внесшего изменения в данный экземпляр	Дата внесения изменения в данный экземпляр	Дата введения изменения
	измененных	замененных	новых	аннулированных					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10