

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Петровская Анна Викторовна
Должность: Директор
Дата подписания: 22.07.2026 14:47:23
Уникальный программный ключ:
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

Приложение 3
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
направленность (профиль) программы
«Экономика и управление на предприятии (организации)»

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им Г.В. Плеханова**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и цифровых технологий

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.14 Контроллинг на предприятии

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

**Направленность (профиль)
программы**

**Экономика и управление на
предприятии (организации)**

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Год начала подготовки 2026

Краснодар – 2025 г.

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и цифровых технологий С.А. Козловская

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры экономики и цифровых технологий,
протокол № 8 от 20.03.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	4
Цель и задачи освоения дисциплины	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
Объем дисциплины и виды учебной работы	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	5
II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	16
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	16
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ	17
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ	17
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ	17
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	17
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	19
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	20
IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	20
V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	20
VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	21
АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ	42

І. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Контроллинг на предприятии» является формирование компетенций, направленных на освоение студентами сущности теории и практики контроллинга и привитие практических навыков в области организации и реализации контроллинга на предприятии.

Задачи дисциплины «Контроллинг на предприятии»

1. формирование у студентов четкого представления о контроллинге как контрольно-информационной системе обеспечения управления развитием предприятия;
2. углубленное изучение системы контроллинга, его сущности, основных принципов, а также необходимости и причины возникновения контроллинга;
3. определение роли планирования, учета и анализа хозяйственной деятельности в системе контроллинга, роли управленческого учета и контроля, цели и задачи использования его данных в контроллинге;
4. формирование практических навыков по организации службы контроллинга в структуре предприятия.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Контроллинг на предприятии», относится к части, формируемой участниками образовательных отношений

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объёма дисциплины	Всего часов по формам обучения	
	очная	очно-заочная
Объем дисциплины в зачётных единицах	4 ЗЕТ	
Объем дисциплины в акад. часах	144	
	7 семестр	8 семестр
Промежуточная аттестация: форма	экзамен	экзамен
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:	58	22
1. Контактная работа на проведение занятий лекционного и семинарского типов, всего часов, в том числе:	54	18
• лекции	24	8
• практические занятия	30	10
• лабораторные занятия	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	2
Самостоятельная работа (СР), всего:	86	122
в том числе:		

• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)	32	32
• самостоятельная работа в семестре (СРс)	54	90
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу	-	-
• изучение ЭОР	-	-
• изучение учебной литературы	22	45
• написание и презентация реферата и/ или доклада	22	40
• и другие виды	10	5

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
ПК-4. Определение направлений развития организации	ПК-4.1 Оценка текущего состояния организации	ПК-4.1. 3-1. Знает методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями
		ПК-4.1. 3-2. Знает сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа
		ПК-4.1 У-1. Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации
		ПК-4.1. У-2. Умеет оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами
		ПК-4.1. У-3. Умеет проводить анализ деятельности организации
		ПК-4.1. У-4. Умеет представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами
	ПК-4.3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	ПК-4.3. 3-1. Знает сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.
		ПК-4.3. У-1. Умеет представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.
		ПК-4.3. У-2. Умеет применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.
		ПК-4.3. У-3. Умеет анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами.

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций
для обучающихся очной формы обучения

Таблица 3

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения <i>(знания, умения)</i>	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/ КЭ, Каттэк, Катт	Всего					
Семестр 7												
Раздел1. Теоретико-методологические основы контроллинга предприятия												
1.	Тема 1. Концепция контроллинга Сущность понятия контроллинга. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами. Характеристика концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы. Этапы истории развития контроллинга по Е. Мае́йру, С.Г. Фалько. Модели контроллинга. Процедуры предварительного контроля. Текущий контроль. Процедуры заключительного контроля. Внутренний контроль. Характеристика пирамиды контроллинга на предприятии. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.	2	4	-	-	4	10	ПК -4.1. <				

2.	Тема 2. Контроллинг в системе управления Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП). Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.	2	4	-	-	6	12	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	О.	-	Р.
3.	Тема 3. Контроллинг внешней среды Понятие и факторы внешней среды предприятия Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии. анализ факторов, событий и отклонений; функционально-стоимостный анализ; бенчмаркинг. Методика проведения SWOT-анализа. Методика проведения PEST-анализа. Методы прогнозирования; диагностика по слабым сигналам; мониторинг; сценарии; система раннего предупреждения.	2	2	-	-	6	10	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	О. Ирз	-	-
	Итого по разделу	6	10	-	-	16	32					
Раздел 2. Контроллинг бизнес- процессов предприятия												
4.	Тема 4. Контроллинг маркетинга Задачи контроллинга маркетинга. Основные инструменты контроллинга маркетинга. Участие контроллера в реализации задач менеджмента в сфере маркетинга Инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС):GAP-анализ. Портфолио-Анализ. Расчет маржинальной прибыли. Сравнительные расчеты.	4	4	-	-	6	14	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	О., Гр.д	К/р	-

5.	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами Инструментарий контроллинг обеспечения ресурсами (КОР)ABC-анализ, исследование рынков закупаемых товаров и анализ поставщиков, анализ возможных ситуаций прерывания процесса производства, определение верхних границ цен, контроль за экономичностью деятельностью службы закупок.	2	4	-	-	6	12	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	О. Гр.д.	-	Р.
6.	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций. Инструментарий финансового контроллинга (ФК): анализ потоков платежей; анализ работающего капитала; финансовая «паутина»; баланс движения средств и финансовый план. Инструментарий контроллинга инвестиций (КИ): статистические методы инвестиционных расчетов (сравнение издержек и результатов, сравнение уровней рентабельности, статистическое сравнение сроков окупаемости);динамические методы (метод приведенной величины доходов, метод внутренней нормы доходности, метод аннуитета, метод динамического срока окупаемости).	4	4	-	-	8	16	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	О.	-	-
7.	Тема7. Контроллинг персонала. Методы оценки кадрового потенциала организации. Анализ численности и состава работников. Оценка состояния дисциплины труда, текучести кадров и абсентеизм. Анализ трудовых показателей. Анализ производительности труда. Исследование мотивации труда.	4	4	-	-	6	14	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	О.	-	-

8	Тема 8. Инструментальные аспекты контроллинга. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр. Характеристика системы управленческого учета. Принципы системы управленческого учета. Элементы системы учета затрат. Классификация затрат, используемые для целей управления. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства). Этапы создания системы управленческого учета предприятия. Описание системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности. Логико-дедуктивные системы показателей. Эмпирико-индуктивные системы показателей. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды. Анализ отклонений в системе контроллинга. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат». Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли. Выявление причин отклонений.	2	2	-	-	6	10	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	О., Гр.д.	К/р	Р.
---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------------	---	--------------	-----	----

9.	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны. Варианты построения структуры управления службой контроллинга. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.	2	2	-	-	6	10	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	Гр.д., Ирз.		Р.
	Итого по разделу	18	20	-	-	38	76	-	-	-	-	-
	<i>Консультация перед экзаменом (КЭ)</i>	-	-	-	-	-/2	2	-	-	-	-	-
	<i>Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)</i>	-	-	-	-	-/2	2	-	-	-	-	-
	<i>Самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)</i>	-	-	-	-	32/-	32	-	-	-	-	-
	Итого	24	30	-	-	86/4	144	-	-	-	-	-

**Этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций
для обучающихся очно-заочной формы обучения**

Таблица 3.1

№ 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/ КЭ, Каттэк, Катт					
Семестр 8											
Раздел1. Теоретико-методологические основы контроллинга предприятия											

1.	Тема 1. Концепция контроллинга Сущность понятия контроллинга. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами. Характеристика концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы. Этапы истории развития контроллинга по Е. Масйру, С.Г. Фалько. Модели контроллинга. Процедуры предварительного контроля. Текущий контроль. Процедуры заключительного контроля. Внутренний контроль. Характеристика пирамиды контроллинга на предприятии. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.	2	2	-	-	5	9	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	О.	Т К/р	Р.
2.	Тема 2. Контроллинг в системе управления Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП). Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.	-	-	-	-	7	7	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	-	К/р	-

3.	Тема 3. Контроллинг внешней среды Понятие и факторы внешней среды предприятия Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии. анализ факторов, событий и отклонений; функционально-стоимостный анализ; бенчмаркинг. Методика проведения SWOT-анализа. Методика проведения PEST-анализа. Методы прогнозирования; диагностика по слабым сигналам; мониторинг; сценарии; система раннего предупреждения.	-	-	-	-	7	7	ПК -4.1.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4.	-	К/р	-
	Итого по разделу	2	2	-	-	19	23					
Раздел 2. Контроллинг бизнес- процессов предприятия												
4.	Тема 4. Контроллинг маркетинга Задачи контроллинга маркетинга. Основные инструменты контроллинга маркетинга. Участие контроллера в реализации задач менеджмента в сфере маркетинга Инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС):GAP-анализ. Портфолио-Анализ. Расчет маржинальной прибыли. Сравнительные расчеты.	-	-	-	-	7	7	ПК -4.1.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4.	-	К/р	-
								ПК-4.3.	ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.			
5.	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами Инструментарий контроллинг обеспечения ресурсами (КОР)ABC-анализ, исследование рынков закупаемых товаров и анализ поставщиков, анализ возможных ситуаций прерывания процесса производства, определение верхних границ цен, контроль за экономичностью деятельностью службы закупок.	2	2	-	-	8	12	ПК -4.1.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4.	О.	К/р	Р.
								ПК-4.3.	ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.			

6.	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций. Инструментарий финансового контроллинга (ФК): анализ потоков платежей; анализ работающего капитала; финансовая «паутина»; баланс движения средств и финансовый план. Инструментарий контроллинга инвестиций (КИ): статистические методы инвестиционных расчетов (сравнение издержек и результатов, сравнение уровней рентабельности, статистическое сравнение сроков окупаемости); динамические методы (метод приведенной величины доходов, метод внутренней нормы доходности, метод аннуитета, метод динамического срока окупаемости).	2	2	-	-	10	14	ПК -4.1.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4.	О.	К/р	-
								ПК-4.3.	ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.			
7.	Тема 7. Контроллинг персонала. Методы оценки кадрового потенциала организации. Анализ численности и состава работников. Оценка состояния дисциплины труда, текучести кадров и абсентеизм. Анализ трудовых показателей. Анализ производительности труда. Исследование мотивации труда.	2	2	-	-	8	12	ПК -4.1.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4.	О.	К/р	-
								ПК-4.3.	ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.			

8	Тема8. Инструментальные аспекты контроллинга. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр. Характеристика системы управленческого учета. Принципы системы управленческого учета. Элементы системы учета затрат. Классификация затрат, используемые для целей управления. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства). Этапы создания системы управленческого учета предприятия. Описание системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности. Логико-дедуктивные системы показателей. Эмпирико-индуктивные системы показателей. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды. Анализ отклонений в системе контроллинга. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат». Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли. Выявление причин отклонений.	-	-	-	-	19	19	ПК -4.1. ПК-4.3.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4. ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.	-	К/р	-
---	--	---	---	---	---	----	----	--------------------------------	---	---	-----	---

9.	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны. Варианты построения структуры управления службой контроллинга. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.	-	2	-	-	19	21	ПК -4.1.	ПК-4.1. 3-1. ПК-4.1. 3-2. ПК-4.1. У-1. ПК-4.1. У-2. ПК-4.1. У-3. ПК-4.1. У-4.	Ирз.	К/р	Р.
								ПК-4.3.	ПК-4.3. 3-1. ПК-4.3. У-1. ПК-4.3. У-2. ПК-4.3. У-3.			
	Итого по разделу	6	8	-	-	71	85	-	-	-	-	-
	<i>Консультация перед экзаменом (КЭ)</i>	-	-	-	-	-/2	2	-	-	-	-	-
	<i>Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)</i>	-	-	-	-	-/2	2	-	-	-	-	-
	<i>Самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)</i>	-	-	-	-	32/-	32	-	-	-	-	-
	Итого	8	10	-	-	122/4	144	-	-	-	-	-

Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:

Опрос (О.)

Групповая дискуссия (Гр.д.)

Индивидуально расчетное задание (Ирз.)

Формы текущего контроля:

Тест (Т.)

Контрольные работы (К/р)

Формы заданий для творческого рейтинга:

Реферат (Р.)

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 3-е изд., дораб. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2024. - 336 с. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=439619>.
2. Шароватова, Е. А. Контроллинг: текст лекций и практические задания: учебное пособие / Е. А. Шароватова, Е. П. Щербакова. - Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), 2023. - 164 с. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=465640>.
3. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 368 с. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=431603>.

Нормативно-правовые документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) – от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ед. от 01.07.2021, с изм. от 08.07.2021) URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=320455-0&req=doc&rnd=SFOCd&base=LAW&n=377025#B4auWgTcBsKI26N01>
2. Земельный кодекс Российской Федерации. от 25.10.2001 N 136-ФЗ (ред. от 28.04.2023) Принята Государственной Думой 28.09.2001. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=348016-0&req=doc&rnd=SFOCd&base=LAW&n=446195#XCwuWgT0CP560bf613>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 29.05.2023) URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=334660-0&req=doc&rnd=SFOCd&base=LAW&n=448164#Yj9vWgTf0Jrji4iR>

Дополнительная литература:

1. Багинова, В.В. Контроллинг и управление логистическими рисками в цепях поставок : учебное пособие / В. В. Багинова, Е. А. Сысоева. - Москва : Прометей, 2023. - 130 с. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=443448>.
2. Бережная Е.В., Бережной В.И. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=424677>
3. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 114 с. — (Научная книга).Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=419786>
4. Бизнес задачи, решения и расчеты в управленческом учете : учебное пособие / В. Б. Ивашкевич — Москва : Магистр : ИнфраМ, 2022. — 160 с. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=399525>
5. Контроллинг на промышленном предприятии : учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2024. — 295 с. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=441196>.

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru>
2. Справочно-правовая система «Гарант» <http://www.garant.ru/>
3. Информационно-правовая система «Законодательство России»
<http://pravo.gov.ru/ips/>

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>
2. Научная электронная библиотека elibrary.ru <https://elibrary.ru/>
3. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>
4. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>
5. Университетская библиотека online <http://biblioclub.ru/>
6. ЭБС «Grebennikon» <https://grebennikon.ru/>

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. База данных PATENTSCOPE <https://patentscope.wipo.int/search/ru/search.jsf>
2. Стандарты и регламенты (Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии Росстандарт) <http://www.gost.ru>
3. Российский архив государственных стандартов, строительных норм и правил (РАГС) <http://www.rags.ru/>

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

1. Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала»
<http://vrgteu.ru>
2. Журнал «Управление персоналом» - www.top-personal.ru
3. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - www.dis.ru/manag

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

1. ОС Windows XP PRO
2. Office Professional Plus 2007 Rus OLP NL AE (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Access, Microsoft PowerPoint, Microsoft Publisher)
3. Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition
4. Программное обеспечение по лицензии GNU GPL: PeaZip, Google Chrome

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Контроллинг на предприятии» обеспечена:
для проведения занятий лекционного типа:
– учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

- для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*);
- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации:
- для самостоятельной работы;
- помещением для самостоятельной работы, оснащённым компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические рекомендации по написанию реферата и докладов.

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 на предприятии» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
ИТОГО	100

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, 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 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных материалов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Тематика курсовых работ/проектов

Курсовая работа/проект по дисциплине «Контроллинг на предприятии» учебным планом не предусмотрена

Перечень вопросов к экзамену:

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1.	Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
2.	Сущность понятия и компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы.
3.	Компоненты концепции контроллинга: создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
4.	Американская и немецкая модели контроллинга
5.	Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
6.	Пирамида контроллинга на предприятии.
7.	Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
8.	Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
9.	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 финансового контроллинга (ФК).
19.	Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП).
20.	Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инвестиций (КИ).
21.	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.

22.	Система управленческого учета.
23.	Принципы системы управленческого учета.
24.	Горизонтальная и вертикальная интеграция.
25.	Элементы системы учета затрат.
26.	Классификация затрат, используемые для целей управления.
27.	Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
28.	Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
29.	Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
30.	Логико-дедуктивные системы показателей.
31.	Эмпирико-индуктивные системы показателей.
32.	Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
33.	Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
34.	Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
35.	Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
36.	Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».
37.	Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
38.	Выявление причин отклонений.
39.	Структура цикла контроллинга.
40.	Концепция интегрированной управленческой системы.
41.	Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.
42.	Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
43.	Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
44.	Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
45.	Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
46.	Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
47.	Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
48.	Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.
49.	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.
50.	Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».
51.	Контроллинг обеспечения ресурсами: сущность, задачи, структура процесса
52.	Источники информации, используемые подразделением контроллинга предприятия (организации).
53.	Контроллинг в сфере логистики: сущность, задачи, структура процесса.

54.	Информационная компонента в системе контроллинга предприятия (организации).
55.	Методы поддержки принятия управленческих решений.
56.	Финансовый контроллинг: сущность, задачи, структура процесса
57.	Задачи информатизации контроллинга.
58.	Контроллинг производства: сущность, задачи, структура процесса
59.	Фазы внедрения контроллинга на предприятии (в организации).
60.	Контроллинг инвестиций: сущность, задачи, структура процесса
61.	Система контроллинга прибыли.
62.	Контроллинг инвестиционных процессов: сущность, задачи, структура процесса
63.	Особенности организации контроллинга в холдингах.
64.	Методика оценки эффективности инвестиционных проектов.
65.	Формирование структуры бизнеса предприятия (организации).
66.	Контроллинг персонала предприятия (организации) : сущность, задачи, структура процесса
67.	Анализ конкуренции как метод стратегического контроллинга.
68.	Особенности организации контроллинга на промышленных предприятиях (в организациях).
69.	Портфельный анализ как метод стратегического контроллинга.
70.	GAP-анализ как метод текущего контроллинга
71.	ABC-анализ как метод текущего контроллинга.
72.	Анализ сильных и слабых сторон как метод стратегического контроллинга.

Практические задания к экзамену

Номер задачи	Перечень задач к экзамену				
1.	Задача № 1				
	С помощью метода расчета сумм покрытия определите какие изделия следует производить предприятию если имеются следующие данные:				
	Показатели	Общая сумма, руб.	В том числе по изделиям		
			А	Б	В
	Выручка	200 000	110 000	50 000	40 000
	Материалы	104 000	58 000	24 000	22 000
	Зар. плата основных производств. рабочих	30 000	15 000	12 000	3 000
	Прочие переменные расходы	11 000	4 190	5 236	1 574
	Постоянные расходы	30 000	15 000	12 000	3 000
Итого полная себестоимость	175 000	92 190	53 236	29 574	
2.	Задача № 2. Среднесписочная численность работающих в ООО «Альянс» составляет 30 человек. Среднемесячная заработная плата – 13000 руб. Определите годовой и месячный фонд оплаты труда.				
3.	Задача № 3. В ООО «Парус» с годовым объемом продаж 96 млн. руб. и площадью 120 м ² среднесписочная численность работников составила 20 человек. Определите производительность труда работников (в среднем в год, в месяц).				
4.	Задача № 4. Выполните расчет и дайте ответ на вопрос целесообразно ли фирме принимать заказ по цене 250 000 рублей, если фирма закупила сырье на сумму 100 000				

	рублей, но оказалось, что сбыть его или использовать в будущем не представляется возможным. На это сырье поступил только один запрос от покупателя. Последний готов приобрести товар, произведенный из этого сырья, но готов заплатить не больше 250 000 рублей. Дополнительные затраты на переработку этого сырья в необходимый продукт составляют 200 000 рублей.
5.	Задача № 5. Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленный вопрос. Ситуация: Вас назначили контроллером службы логистики производственного предприятия. Подумайте, какие шаги вам надо предпринять на новой должности. Разработайте схему продвижения товара от поставщика сырья до покупателя. Как вы думаете, можете ли вы увеличить свой отдел с помощью создания нескольких подразделов. Как вы можете это сделать.
6.	Задача № 6. Маркетологи предлагают в целях стимулирования сбыта снизить цену на 10 рублей. Стоит ли это делать, если эластичность спроса от цены составляет 1.38?
7.	Задача № 7. Рассчитать средневзвешенную стоимость капитала, если: 1. Собственные средства 1000 тыс.рублей, в т.ч.: - Привилегированные акции 100 тыс. руб., дивиденд – 16%; - Обыкновенные акции 800 тыс. руб., дивиденд – 14%; - Нераспределенная прибыль – 100 тыс.руб. 2. Заемные средства – 500 тыс. руб., в т.ч.: - Долгосрочные кредиты – 200 тыс.руб.; - Краткосрочные кредиты – 300 тыс.руб. Кредитная ставка – 22%.
8.	Задача № 8. Определить EVA. Величина активов 15.000.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль – 1.200.000 руб. Налог на прибыль 180.000 руб. Средневзвешенная цена капитала 8%.
9.	Задача № 9. Определить EVA. Величина активов 19.500.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль – 900.000 руб. Налог на прибыль 180.000 руб. Средневзвешенная цена капитала 10%
10.	Задача № 10. Стандартная цена 100 руб./ед., переменные 60 руб./ед., постоянные 1.600.000 руб. Объем продаж 60.000 ед. Определить максимальный размер скидки при увеличении объема продаж до 75.000 ед.
11.	Задача № 11. Стандартная цена 25 руб./ед., переменные 15 руб./ед., постоянные 90.000 руб. Объем продаж 15.000 ед. Какой размер скидки целесообразно предоставить? При скидке: А) 5 % — объем продаж 18.000 ед. Б) 10 % — объем продаж 20.000 ед. В) 15 % — объем продаж 22.000 ед.
12.	Задача № 12. Определить величину рентабельности собственного капитала. Величина собственного капитала 5.000.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль 1.800.000 руб. Проценты к уплате 200.000 руб., налог на прибыль 220.000 руб.
13.	Задача № 13. Производить или закупать? Потребность 50.000 ед. При производстве: переменные 25 руб./ед., постоянные 180.000 руб. При закупке: цена 27 руб./ед., аренда склада 35.000 руб., постоянные, от которых нельзя отказаться 70.000 руб.
14.	Задача № 14. Стандартная цена 30 руб./ед., переменные 18 руб./ед., постоянные 300.000 руб. Объем продаж 24.000 шт. Следует ли принимать заказ на 5.000 шт. по цене 22 руб./ед. Затраты на материалы возрастают на 3 руб./ед.
15.	Задача № 15. Производить или закупать? Потребность 100.000 ед. При производстве: переменные 35 руб./ед., постоянные 385.000 руб. При закупке: цена 38 руб./ед., аренда склада 55.000 руб., постоянные, от которых нельзя отказаться 90.000 руб.
16.	Задача № 16. Выручка от реализации продукции предприятия 30 232 тыс. руб. с НДС, себестоимость продукции 19 550 тыс. руб. Потребность (расход) в материалах 12

540,0 тыс. руб. за год. Период между поставками сырья и материалов **50** дней, учесть страховой запас, транспортировка – **10** дней, подготовительное время – **5** дней. Время производственного цикла – **10** дней, для расчета коэффициента нарастания затрат учесть, что материальные затраты, формируемые на начальном этапе составляют **60%** от производственной себестоимости. Нормируемый запас готовой продукции **20** дней. Средний период отсрочки платежа по договорам с покупателями **14** дней. Стоимость закупок материалов в кредит для операционной деятельности **16 047** тыс. руб.

Данные из баланса предприятия по кварталам

Наименование (тыс. руб.)	01.01.16	01.04.16	01.07.16	01.10.16	31.12.16	Сред. знач.
Остатки запасов, в т.ч.	7850	8540	7980	8950	8250	
- материалы	4705	5672	5258	6414	5764	
- незавершенное производство	556	578	543	476	456	
- готовая продукция	2589	2290	2179	2060	2030	
Остатки дебиторской задолженности	4230	4860	4120	4070	4340	
Итого остатки оборотных средств	12080	13400	12100	13020	12590	
Остатки кредиторской задол-сти поставщикам	2450	2860	1980	2450	2320	

Задание:

1. Рассчитать оптимальную потребность в оборотных средствах в товарно-материальных запасах. Спланировать среднюю сумму дебиторской задолженности
2. Рассчитать показатели оборачиваемости каждого элемента оборотных средств. Проанализировать эффективность.
3. Рассчитать высвобождение денежных средств из оборота.
4. Рассчитать время финансового цикла рабочий капитал предприятия плановый и фактический.

17. Задача № 17. Первоначальные инвестиции 379100у.е.
Срок проекта 5 лет
Ежегодный чистый денежный поток 100000 у.е.
Требуемая ставка доходности 8%
Следует ли принять к реализации данный проект? Ответ подтвердите расчетами, используя таблицу аннуитета.
18. Задача № 18. Номинальный фонд рабочего времени равен 278 дням, фактическое число работников по плановому балансу рабочего времени составляет 270 дней. Явочная численность работников 560 человек. Определить списочное число работников.
19. Задача № 19. Фактически норма времени на выполнение операции по сборке изделия 0,2 час. Продолжительность смены 8,2 часа. Рассчитать норму выработки (Тн) за смену на сборочном участке для бригады из 10 работников.
20. Задача № 20. Сравнительный расчет прибыли в системе учета полных затрат и в системе учета «Директ-Костинг».
Предприятие изготовило и реализовало в течение отчетного периода 10000 изделий, полная себестоимость которых равна 100 тыс.руб., из них – 60 тыс.руб. постоянные затраты. Продажная цена изделия была установлена в размере 15,4 руб. Исследования рынка показали, что при снижении цены на 1,1 руб. объем продаж изделия увеличится на

	20% и составит 12000 штук. Определить экономическую целесообразность снижения цены на изделие в условиях системы учета полных затрат и в условиях системы «Директ-Костинг».																																																
21.	Задача № 21. Рассматривается возможность реконструкции торгового центра. Работы, которые необходимо выполнить при реализации проекта, указаны в следующей таблице. В таблице указана также взаимосвязь работ и время выполнения каждой работы. Таблица 1 <table><tr><th>Работа</th><th>Содержание работы</th><th>Непосредственно предшествующая работа</th><th>Время выполнения (недель)</th></tr><tr><td>A</td><td>Подготовить архитектурный проект</td><td>-</td><td>5</td></tr><tr><td>B</td><td>Определить будущих арендаторов</td><td>-</td><td>6</td></tr><tr><td>C</td><td>Подготовить проспект для арендаторов</td><td>A</td><td>4</td></tr><tr><td>D</td><td>Выбрать подрядчика</td><td>A</td><td>3</td></tr><tr><td>E</td><td>Подготовить документы для получения разрешения</td><td>A</td><td>1</td></tr><tr><td>F</td><td>Получить разрешение на строительство</td><td>E</td><td>4</td></tr><tr><td>G</td><td>Осуществить строительство</td><td>D, F</td><td>14</td></tr><tr><td>H</td><td>Заключить контракты с арендаторами</td><td>B, C</td><td>12</td></tr><tr><td>I</td><td>Вселить арендаторов в павильоны</td><td>G, H</td><td>2</td></tr></table> 1. За какое минимальное время может быть выполнен проект? 2. Какие работы находятся на критическом пути? 3. На сколько можно отложить начало выполнения работы E, чтобы это не повлияло на срок выполнения проекта? 4. На сколько можно отложить начало выполнения работы B, чтобы это не повлияло на срок выполнения проекта? 5. Что произойдет, если длительность задачи C увеличится на 2 недели? 6. Чему равно наиболее позднее время окончания работы D?	Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (недель)	A	Подготовить архитектурный проект	-	5	B	Определить будущих арендаторов	-	6	C	Подготовить проспект для арендаторов	A	4	D	Выбрать подрядчика	A	3	E	Подготовить документы для получения разрешения	A	1	F	Получить разрешение на строительство	E	4	G	Осуществить строительство	D, F	14	H	Заключить контракты с арендаторами	B, C	12	I	Вселить арендаторов в павильоны	G, H	2								
Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (недель)																																														
A	Подготовить архитектурный проект	-	5																																														
B	Определить будущих арендаторов	-	6																																														
C	Подготовить проспект для арендаторов	A	4																																														
D	Выбрать подрядчика	A	3																																														
E	Подготовить документы для получения разрешения	A	1																																														
F	Получить разрешение на строительство	E	4																																														
G	Осуществить строительство	D, F	14																																														
H	Заключить контракты с арендаторами	B, C	12																																														
I	Вселить арендаторов в павильоны	G, H	2																																														
22.	Задача № 22. В следующей таблице представлена информация о продолжительности работ проекта и затратах на их выполнение. <table><tr><th>Работа</th><th>Непосредственно предшествующая работа</th><th>Нормальное время выполнения (месяц)</th><th>Минимальное время выполнения (месяц)</th><th>Затраты при нормальном времени, тыс. руб.</th><th>Затраты при минимальном времени, тыс. руб.</th></tr><tr><td>A</td><td>-</td><td>4</td><td>2</td><td>50</td><td>70</td></tr><tr><td>B</td><td>-</td><td>6</td><td>3</td><td>40</td><td>55</td></tr><tr><td>C</td><td>A</td><td>2</td><td>1</td><td>20</td><td>24</td></tr><tr><td>D</td><td>A</td><td>6</td><td>4</td><td>100</td><td>130</td></tr><tr><td>E</td><td>C, B</td><td>3</td><td>2</td><td>50</td><td>60</td></tr><tr><td>F</td><td>C, B</td><td>3</td><td>3</td><td>25</td><td>25</td></tr><tr><td>G</td><td>D, E</td><td>5</td><td>3</td><td>60</td><td>76</td></tr></table> Найдите критический путь, ожидаемое время завершения проекта и затраты на реализацию проекта при нормальном времени выполнения всех работ. Сформулируйте модель линейного программирования, которую можно было бы использовать для определения минимальных затрат на сокращение времени выполнения	Работа	Непосредственно предшествующая работа	Нормальное время выполнения (месяц)	Минимальное время выполнения (месяц)	Затраты при нормальном времени, тыс. руб.	Затраты при минимальном времени, тыс. руб.	A	-	4	2	50	70	B	-	6	3	40	55	C	A	2	1	20	24	D	A	6	4	100	130	E	C, B	3	2	50	60	F	C, B	3	3	25	25	G	D, E	5	3	60	76
Работа	Непосредственно предшествующая работа	Нормальное время выполнения (месяц)	Минимальное время выполнения (месяц)	Затраты при нормальном времени, тыс. руб.	Затраты при минимальном времени, тыс. руб.																																												
A	-	4	2	50	70																																												
B	-	6	3	40	55																																												
C	A	2	1	20	24																																												
D	A	6	4	100	130																																												
E	C, B	3	2	50	60																																												
F	C, B	3	3	25	25																																												
G	D, E	5	3	60	76																																												

	проекта. Вопросы 1 Каковы минимальные затраты на выполнение проекта за один год? 2. Какие работы и в какой последовательности необходимо сократить, чтобы выполнить проект за один год? 3. За какое минимальное время может быть выполнен проект и какие в этом случае будут минимальные затраты?																																																								
23.	Задача № 23. Перечень работ и характеристики времени их выполнения (в неделях) указаны в следующей таблице: <table><tr><th>Работа</th><th>Непосредственно предшествующая работа</th><th>Оптимистическое время a_i</th><th>Наиболее вероятное время m_i</th><th>Пессимистическое время b_i</th></tr><tr><td>A</td><td>-</td><td>4</td><td>5</td><td>12</td></tr><tr><td>B</td><td>-</td><td>1</td><td>1,5</td><td>5</td></tr><tr><td>C</td><td>A</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>D</td><td>A</td><td>3</td><td>4</td><td>11</td></tr><tr><td>E</td><td>A</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>F</td><td>C</td><td>1,5</td><td>2</td><td>2,5</td></tr><tr><td>G</td><td>D</td><td>1,5</td><td>3</td><td>4,5</td></tr><tr><td>H</td><td>B, E</td><td>2,5</td><td>3,5</td><td>7,5</td></tr><tr><td>I</td><td>H</td><td>1,5</td><td>2</td><td>2,5</td></tr><tr><td>J</td><td>F, G, I</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr></table> Используя метод PERT определите: 1. Каков ожидаемый срок завершения проекта? 2. Какова вероятность того, что проект будет выполнен за 20 недель?	Работа	Непосредственно предшествующая работа	Оптимистическое время a_i	Наиболее вероятное время m_i	Пессимистическое время b_i	A	-	4	5	12	B	-	1	1,5	5	C	A	2	3	4	D	A	3	4	11	E	A	2	3	4	F	C	1,5	2	2,5	G	D	1,5	3	4,5	H	B, E	2,5	3,5	7,5	I	H	1,5	2	2,5	J	F, G, I	1	2	3	
Работа	Непосредственно предшествующая работа	Оптимистическое время a_i	Наиболее вероятное время m_i	Пессимистическое время b_i																																																					
A	-	4	5	12																																																					
B	-	1	1,5	5																																																					
C	A	2	3	4																																																					
D	A	3	4	11																																																					
E	A	2	3	4																																																					
F	C	1,5	2	2,5																																																					
G	D	1,5	3	4,5																																																					
H	B, E	2,5	3,5	7,5																																																					
I	H	1,5	2	2,5																																																					
J	F, G, I	1	2	3																																																					
24.	Задача № 24 Минимизировать общее время выполнения проекта с наименьшими дополнительными затратами. <table><tr><th rowspan="2">Работа</th><th rowspan="2">Непосредственный предшественник</th><th rowspan="2">Стандартное время, дней</th><th rowspan="2">Минимальное время, дней</th><th colspan="2">Затраты на работы</th></tr><tr><th>при стандартном времени, тыс. руб.</th><th>при стандартном времени, тыс. руб.</th></tr><tr><td>A</td><td>-</td><td>3</td><td>1</td><td>900</td><td>1700</td></tr><tr><td>B</td><td>-</td><td>6</td><td>3</td><td>2000</td><td>4000</td></tr><tr><td>C</td><td>A</td><td>2</td><td>1</td><td>500</td><td>1000</td></tr><tr><td>D</td><td>B, C</td><td>5</td><td>3</td><td>1800</td><td>2400</td></tr><tr><td>E</td><td>D</td><td>4</td><td>3</td><td>1500</td><td>1850</td></tr><tr><td>F</td><td>E</td><td>3</td><td>1</td><td>3000</td><td>3900</td></tr><tr><td>G</td><td>B, C</td><td>9</td><td>4</td><td>8000</td><td>9800</td></tr><tr><td>H</td><td>F, G</td><td>3</td><td>2</td><td>1000</td><td>2000</td></tr></table>	Работа	Непосредственный предшественник	Стандартное время, дней	Минимальное время, дней	Затраты на работы		при стандартном времени, тыс. руб.	при стандартном времени, тыс. руб.	A	-	3	1	900	1700	B	-	6	3	2000	4000	C	A	2	1	500	1000	D	B, C	5	3	1800	2400	E	D	4	3	1500	1850	F	E	3	1	3000	3900	G	B, C	9	4	8000	9800	H	F, G	3	2	1000	2000
Работа	Непосредственный предшественник					Стандартное время, дней	Минимальное время, дней	Затраты на работы																																																	
		при стандартном времени, тыс. руб.	при стандартном времени, тыс. руб.																																																						
A	-	3	1	900	1700																																																				
B	-	6	3	2000	4000																																																				
C	A	2	1	500	1000																																																				
D	B, C	5	3	1800	2400																																																				
E	D	4	3	1500	1850																																																				
F	E	3	1	3000	3900																																																				
G	B, C	9	4	8000	9800																																																				
H	F, G	3	2	1000	2000																																																				
25.	Задача № 25. Цена продажи продуктов А и В равна соответственно 250 руб. и 230 руб., а переменные затраты на единицу продуктов А и В – соответственно 220 руб. и 210 руб. Затраты машинного времени на единицу продуктов А и В равны соответственно 6 ч. и 5 ч. Общий ресурс машинного времени ограничен. Определить порядок приоритетности в производстве продуктов А и В.																																																								
26.	Задача № 26. Объем продаж равен 1000 единиц, цена реализации единицы продукции – 60 руб. , а переменные затраты на единицу продукции – 35 руб. Предполагаемое повышение цены реализации на 10% не создаст дополнительных постоянных и переменных затрат. Определить процент безубыточного изменения объема продаж.																																																								

27.	Задача № 27. Объем продаж равен 800 единиц, цена реализации единицы продукции — 50 руб., а переменные затраты на единицу продукции — 30 руб. Предполагаемое снижение цены реализации на 5% не создаст дополнительных постоянных и переменных затрат. Определим процент безубыточного изменения объема продаж.																												
28.	Задача № 28. Идет 15-й день производственного расписания. Задан определенный порядок выполнения работ. <table><tr><td>Работа</td><td>Срок завершения</td><td>Оставшиеся рабочие дни</td></tr><tr><td>A</td><td>18</td><td>6</td></tr><tr><td>B</td><td>20</td><td>5</td></tr><tr><td>C</td><td>19</td><td>2</td></tr></table> Определить критические отношения и приоритет работ	Работа	Срок завершения	Оставшиеся рабочие дни	A	18	6	B	20	5	C	19	2																
Работа	Срок завершения	Оставшиеся рабочие дни																											
A	18	6																											
B	20	5																											
C	19	2																											
29.	Задача № 29. Определить коэффициент эффективности инвестиций, направленных в реконструкцию основных фондов и срок их окупаемости. Представить пути повышения эффективности использования инвестиций. Условные данные: Стоимость основных фондов: - до осуществления проекта – 100 млн. руб; - после осуществления проекта – 115 млн. руб. прибыль, получаемая предприятием: - до реконструкции – 25 млн. руб; - после реконструкции – 32,5 млн. руб.																												
30.	Задача № 29. Малое предприятие решило заняться продажей сувенирной продукции. Первоначальный собственный капитал 160000 руб. В банке была взята долгосрочная ссуда 110000 долл. В январе в банке открыт счет, на который положены эти суммы. Расходы января: аренда помещения 175000 долл., покупка оборудования 45 000 долл. Срок эксплуатации 10 лет, нулевая остаточная стоимость, равномерное начисление износа. Зарплата сотрудников 22000 долл./месяц, расходы на рекламу 6000 долл./месяц. Цена продажи равна 21 долл./ед. Считается, что в каждом месяце половина клиентов будет платить наличными, а половина клиентов воспользуется одномесячным кредитом. Предполагаемый объем продаж задается таблицей. <table><tr><td>Наименование показателя, ед.</td><td>Январь</td><td>Февраль</td><td>Март</td><td>Апрель</td><td>Май</td><td>Июнь</td></tr><tr><td>Объемы продаж, ед.</td><td>2600</td><td>2200</td><td>2900</td><td>3200</td><td>3900</td><td>3300</td></tr></table> Предполагаемый график производства сувениров задается таблицей: <table><tr><td>Наименование показателя, ед.</td><td>Январь</td><td>Февраль</td><td>Март</td><td>Апрель</td><td>Май</td><td>Июнь</td></tr><tr><td>Объемы производства, ед.</td><td>2900</td><td>1900</td><td>2900</td><td>3500</td><td>4100</td><td>3600</td></tr></table> Себестоимость равна 11 долл./ед., причем в основном эти расходы на закупку сырья у другого предприятия. При оплате за сырье малое предприятие пользуется одномесячным кредитом. Необходимо составить кассовую консолидированную смету на период с января по июнь.	Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Объемы продаж, ед.	2600	2200	2900	3200	3900	3300	Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Объемы производства, ед.	2900	1900	2900	3500	4100	3600
Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь																							
Объемы продаж, ед.	2600	2200	2900	3200	3900	3300																							
Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь																							
Объемы производства, ед.	2900	1900	2900	3500	4100	3600																							
31.	Задача № 30. Проанализировать и оценить инвестиционный проект, используя следующую информацию: 1. Период эксплуатации планируемого к закупке оборудования 4 года. 2. Первоначальные капитальные вложения равны 1500 тыс. руб. 3. Затраты на обслуживание оборудования составляют 10% от суммы первоначальных капитальных вложений в течение каждого года и должны оплачиваться в конце каждого года. 4. В случае покупки данного оборудования в момент возникновения капитальных																												

	затрат выплачивается инвестиционная премия в размере 300 тыс. руб. 5. Предполагается, что каждый год в течение времени работы оборудования будет поступать 500 тыс. руб., за исключением второго года планируется получить 550 тыс. руб. 6. Ожидается текущая ставка банковского процесса равная 15%. Требуется: - построить таблицу денежных потоков для данного проекта. - найти полную стоимость данного проекта при 15% и 5% текущей ставки банковского процента. - найти внутреннюю норму процента, при которой проект будет безубыточным и определить, является ли проект прибыльным или убыточным. При решении задачи использовать таблицу коэффициентов дисконтирования.												
32.	Задача № 31. Выбрать наиболее доходный вариант вложения капитала и определить сумму дополнительного чистого дохода. Данные для расчета. Инвестор располагает капиталом в 5 млн. руб. и вкладывает его на депозит на срок два года. При вложении капитала по первому варианту доход составляет 40% годовых, по второму – вложение производится по кварталам. Доход начисляется из расчета 35% годовых. Ставка налога на доходы по депозитам – 32%.												
33.	Задача № 32. Рассчитать коэффициент риска и выбрать наименее рискованный вариант вложения капитала. Данные для расчета. Вариант А. собственные средства инвестора – 5000 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка – 3500 тыс. руб. Вариант Б. Собственные средства инвестора – 3000 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка – 12000 тыс. руб.												
34.	Задача № 33. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2,5 млн.руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице. <table><tr><td>Год</td><td>Проект А,млн.руб.</td><td>Проект В ,млн.руб.</td></tr><tr><td>1</td><td>1,2</td><td>0,9</td></tr><tr><td>2</td><td>1,8</td><td>1,3</td></tr><tr><td>3</td><td>-</td><td>0,9</td></tr></table> Альтернативные издержки по инвестициям равны 11%. Определить внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта В	Год	Проект А,млн.руб.	Проект В ,млн.руб.	1	1,2	0,9	2	1,8	1,3	3	-	0,9
Год	Проект А,млн.руб.	Проект В ,млн.руб.											
1	1,2	0,9											
2	1,8	1,3											
3	-	0,9											
35.	Задача № 34. Стартовая стоимость объекта лизинга – 3 млн. 600 руб. Период полной амортизации – 12 месяцев, равномерно по месяцам. Учетная ставка ЦБ РФ- 40% годовых. С учетом вышеуказанной ставки, а также комиссионных лизингодателя и других доходов, ежемесячные отчисления в покрытие издержек по оказанию кредитных и других услуг составят 20% в месяц от фактически задействованных финансовых средств. Составить график лизинговых платежей и определить общую сумму расходов лизингополучателя. Выявить преимущество получения оборудования по лизингу по сравнению с приобретением его за счет кредита под проценты на уровне учетной ставки Центробанка. Для расчета воспользуйтесь таблицей. Решение (тыс. руб.) <table><tr><td>Месяцы</td><td>Остаточная стоимость предмета лизинга на начало соответствующего месяца</td><td>Амортизационные ежемесячные отчисления</td><td>Ежемесячные отчисления в покрытие кредитных услуг и комиссионного</td><td>Расчетные ставки лизинговых платежей</td></tr></table>	Месяцы	Остаточная стоимость предмета лизинга на начало соответствующего месяца	Амортизационные ежемесячные отчисления	Ежемесячные отчисления в покрытие кредитных услуг и комиссионного	Расчетные ставки лизинговых платежей							
Месяцы	Остаточная стоимость предмета лизинга на начало соответствующего месяца	Амортизационные ежемесячные отчисления	Ежемесячные отчисления в покрытие кредитных услуг и комиссионного	Расчетные ставки лизинговых платежей									

				вознагражде ния (2,5% в месяц)	
	1	2	3	4	(3) + (4)
	1				
	2				
	...				
	ИТОГО				
	По результатам расчета сделайте соответствующие выводы.				
36.	Задача № 35. Предприятие рассматривает вопрос о замене оборудования . Анализ ситуации дал следующую информацию.				
	Показатели		Старое оборудование	Новое оборудование	
	Стоимость при покупке, руб.		500000	700000	
	Балансовая стоимость , руб.		400000	-	
	Оставшийся срок службы ,лет		8	8	
	Производственные затраты, руб./год		375000	318000	
	Ожидается , что как для нового, так и для старого оборудования через 8 лет остаточная стоимость будет равна 0. Сейчас старое оборудование можно продавать за 350000 руб. Альтернативные издержки по инвестициям равны $i=12\%$. Определим целесообразность заменой оборудования.				

Типовые тестовые задания:

1. Выберите правильный ответ:

Финансовые результаты деятельности организации за отчетный период отражаются:

- А) В отчете о финансовых результатах
- Б) В бухгалтерском балансе
- В) В отчете о движении денежных средств
- Г) В отчете об изменении капитала

2. Выберите правильный ответ:

Отчет о движении денежных средств составляется в разрезе:

- А) Только текущей деятельности
- Б) Только финансовой деятельности
- В) Только инвестиционной деятельности
- Г) Текущей, финансовой и инвестиционной деятельности

3. Выберите правильный ответ:

Бухгалтерский баланс состоит из:

- А) Двух разделов
- Б) Трех разделов
- В) Четырех разделов
- Г) Пяти разделов

4. Выберите правильный ответ:

Информация об имуществе организации, его составе и источниках образования отражается:

- А) В отчете о финансовых результатах
- Б) В бухгалтерском балансе
- В) В отчете о движении денежных средств

Г) В отчете об изменении капитала

5. Выберите правильный ответ:

Отчет о финансовых результатах состоит:

- А) Из двух разделов
- Б) Из трех разделов
- В) Из четырех разделов
- Г) Из одного раздела

6. Выберите правильный ответ:

Отчет о финансовых результатах формируется в разрезе:

- А) Доходов и расходов по обычным видам деятельности и прочим доходам и расходам
- Б) Доходов и расходов по обычным видам деятельности
- В) Внереализационных доходов и расходов
- Г) Операционных доходов и расходов

Примеры вопросов для опроса:

Тема 1. «Концепция контроллинга»

1. Поясните сущность и содержание функции контроля в организации.
2. В чем сущность основных аспектов понимания категории «контроллинг»?
3. Какие причины обуславливают необходимость применения системы контроллинга?
4. Перечислите узловые компоненты концепции контроллинга. Как вы их понимаете?
5. Каковы причины возникновения концепции контроллинга и основные этапы его становления в России и за рубежом?
6. Правильно ли высказывание «контроллинг - это философия и образ мышления руководителей»?
7. В чем состоят основные функции контроллинга?
8. Сформулируйте отличия и сравнительные преимущества американской и немецкой моделей контроллинга.
9. Опишите компоненты "пирамиды контроллинга". Какова логика построения "пирамиды"?
10. Сформулируйте основные задачи контроллинга.
11. Перечислите специальные функции и задачи контроллинга.

Тема 2. «Контроллинг в системе управления»

1. В чем сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления?
2. Какие причины обуславливают необходимость применения системы контроллинга.
3. Каковы отличия стратегического контроллинга от оперативного?
4. Прокомментируйте участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
5. Опишите процесс стратегического контроля
6. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии.

Тема 3. «Контроллинг внешней среды»

1. Поясните понятие и факторы внешней среды предприятия
2. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии.
3. Анализ факторов, событий и отклонений;
4. Содержание функционально-стоимостный анализа
5. Что такое «бенчмаркинг»?

6. Методика проведения SWOT-анализа.
7. Методика проведения PEST-анализа.
8. Методы прогнозирования.
9. Диагностика по слабым сигналам; мониторинг; сценарии.
10. Система раннего предупреждения.

Тема 4. «Контроллинг маркетинга»

1. Участие контроллера в реализации задач менеджмента в сфере маркетинга
2. Инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта.
3. GAP-анализ.
4. Портфолио-Анализ.
5. Расчет маржинальной прибыли.
6. Сравнительные расчеты.

Тема 5. «Контроллинг обеспечения ресурсами»

1. Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР)
2. ABC-анализ.
3. Исследование рынков закупаемых товаров и анализ поставщиков
4. Анализ возможных ситуаций прерывания процесса производства, определение верхних границ цен.
5. Контроль за экономичностью деятельности службы закупок.

Тема 6. «Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций»

1. Инструментарий финансового контроллинга: анализ потоков платежей; анализ работающего капитала; финансовая «паутина»; баланс движения средств и финансовый план.
2. Инструментарий контроллинга инвестиций: статистические методы инвестиционных расчетов (сравнение издержек и результатов, сравнение уровней рентабельности, статистическое сравнение сроков окупаемости);
3. Динамические методы (метод приведенной величины доходов, метод внутренней нормы доходности, метод аннуитета, метод динамического срока окупаемости).

Тема 7. «Контроллинг персонала»

1. Назовите методы оценки кадрового потенциала организации.
2. Раскройте технологию анализа численности и состава работников.
3. Опишите механизм оценки состояния дисциплины труда, текучести кадров и абсентеизм.
4. Какова технология анализа трудовых показателей?
5. Перечислите этапы анализа производительности труда.
6. Каков механизм процесса исследования мотивации труда?

Тема 8. «Инструментальные аспекты контроллинга»

1. Определите понятие "центр ответственности", укажите основные типы ЦО и их особенности.
2. Каковы основные элементы системы учета затрат для целей управления?
3. Каким образом ведется разработка концепции управленческого учета на предприятии?
4. Каковы основные требования к системе показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений?

5. Сформулируйте сущность эмпирико-индуктивных и логико-дедуктивных систем показателей. Назовите их целевые установки и особенности использования.
6. Опишите использование интегрального показателя для целей планирования и контроля.
7. Покажите иерархию планирования.
8. Сформулируйте сущность и методы бюджетирования.
9. Каковы достоинства и недостатки бюджетирования?
10. Перечислите виды отклонений и опишите их применение для целей управления.

Темы групповых дискуссий:

Тема 4. «Контроллинг маркетинга»

1. Анализ эффективности конкретных мероприятий, предметы анализа - группы товаров, регионы в рамках оценки маржинальной прибыли.
2. Анализ издержек в рамках сравнительных расчетов.
3. Сущность и технологию проведения GAP анализа.
4. Сущность и технологию проведения портфолио анализа.

Тема 5. «Контроллинг обеспечения ресурсами»

1. Контроллинг как кибернетическая модель саморегулирования системы управления.
2. Роль контроллинга в повышении эффективности деятельности корпорации.
3. Концепция управленческого учета на современном этапе развития экономики России.
4. Особенности и проблемы внедрения контроллинга в корпорациях.

Тема 8. «Инструментальные аспекты контроллинга»

1. Развитие концепции контроллинга.
2. Концепция контроллинга как системная концепция и концепция процессного подхода.
3. Современное состояние рынка программных продуктов для контроллинга.
4. Состав универсальных модулей контроллинга на примере системы R/3 фирмы SAP AG, опыт их применения в практике хозяйствования.

Тема 9. «Организация службы контроллинга на предприятии»

1. Профессиональные и личностные качества контроллера и их влияние на результаты деятельности.
2. Управление организационными изменениями на основе контроллинга.
3. Функции контроллера в деятельности службы контроллинга.

Темы рефератов:

Тема 1 «Концепция контроллинга»

1. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
2. История развития контроллинга.
3. Американская и немецкая модели контроллинга.

Тема 2. «Контроллинг в системе управления»

1. Развитие контроллинга в России и за рубежом.
2. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга.
3. Метод стратегических балансов.
4. Концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

Тема 5. «Контроллинг обеспечения ресурсами»

1. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами.
2. Основные стоимостные показатели контроллинга промышленных корпораций.
3. Формирование структуры корпоративного бизнеса.
4. Сбалансированная система показателей как средство управления корпорацией.

Тема 8. «Инструментальные аспекты контроллинга»

1. Понятие показателя в экономике, системы показателей в контроллинге.
2. Классификация источников информации и потоки информации в системе контроллинга.
3. Основные функции систем поддержки принятия решений в контроллинге.
4. Методы стратегической и оперативной диагностики финансово-хозяйственного состояния корпорации.
5. Принципы реинжиниринга системы контроллинга.

Тема 9. «Организация службы контроллинга на предприятии»

1. Инструменты стратегического контроллинга.
2. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге. Требования к критериям принятия управленческих решений.
3. Организация подразделения контроллинга на предприятии
4. Российский опыт поддержки контроллинга.

Примеры типовых заданий для контрольной работы:

Контрольная работа 1 (тема 1-4)

Вариант 1

1. Модели контроллинга
2. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей.
3. Решите задачу:
Выполните расчет и дайте ответ на вопрос целесообразно ли фирме принимать заказ по цене 250 000 рублей, если фирма закупила сырье на сумму 100 000 рублей, но оказалось, что сбыть его или использовать в будущем не представляется возможным. На это сырье поступил только один запрос от покупателя. Последний готов приобрести товар, произведенный из этого сырья, но готов заплатить не больше 250 000 рублей. Дополнительные затраты на переработку этого сырья в необходимый продукт составляют 200 000 рублей.

Вариант 2

1. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
2. Методика проведения PEST-анализа.
3. Решите задачу:
В ООО «Парус» с годовым объемом продаж 96 млн. руб. и площадью 120 м² среднесписочная численность работников составила 20 человек. Определите производительность труда работников (в среднем в год, в месяц).

Контрольная работа 2 (тема 5-9)

Вариант 1

1. Технология оценки состояния дисциплины труда, текучести кадров и абсентеизм
2. Инструментарий контроллинга инвестиций.
3. Решите задачу:

За год по причинам, относящимся к текучести кадров, с предприятия уволилось 200 работников. Среднесписочная численность работников составляет 2000 человек. Определить коэффициент текучести кадров.

Вариант 2

1. Характеристика системы управленческого учета.
2. Оценка и управление мотивацией труда.
3. Решите задачу:

Рассчитать коэффициент внутренней мобильности персонала, если за 1 год 167 работников сменили должности. Среднесписочная численность работников – 1507 работников.

Тематика интерактивных лекций:

Тема 3. «Контроллинг внешней среды»

1. Основные факторы внешней микросреды функционирования фирмы.
2. Основные факторы макросреды функционирования фирмы.
3. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии. анализ факторов, событий и отклонений; функционально-стоимостный анализ; бенчмаркинг.
4. Анализ внешней среды организации (SWOT-анализ. PEST-анализ).
5. Анализ внутренней среды предприятия, его сильных и слабых сторон (SWOT-анализ. SNW-анализ).

Тема 7. «Контроллинг персонала»

Составные элементы сферы деятельности контроллинга персонала.

1. Задачи контроллинга персонала.
2. Функции контроллинга персонала.
3. Технология процесса контроллинга персонала.

Примеры заданий для индивидуальных расчетных заданий:

Задание № 1

С помощью метода расчета сумм покрытия определите какие изделия следует производить предприятию если имеются следующие данные:

Показатели	Общая сумма, руб.	В том числе по изделиям		
		А	Б	В
Выручка	200 000	110 000	50 000	40 000
Материалы	104 000	58 000	24 000	22 000
Зар. плата основных производств. рабочих	30 000	15 000	12 000	3 000
Прочие переменные расходы	11 000	4 190	5 236	1 574

Постоянные расходы	30 000	15 000	12 000	3 000
Итого полная себестоимость	175 000	92 190	53 236	29 574

Задание № 2

Среднесписочная численность работающих в ООО «Альянс» составляет 30 человек. Среднемесячная заработная плата – 13000 руб. Определите годовой и месячный фонд оплаты труда.

Задание № 3

В ООО «Парус» с годовым объемом продаж 96 млн. руб. и площадью 120 м² среднесписочная численность работников составила 20 человек. Определите производительность труда работников (в среднем в год, в месяц).

Задание № 4

Выполните расчет и дайте ответ на вопрос целесообразно ли фирме принимать заказ по цене 250 000 рублей, если фирма закупила сырье на сумму 100 000 рублей, но оказалось, что сбыть его или использовать в будущем не представляется возможным. На это сырье поступил только один запрос от покупателя. Последний готов приобрести товар, произведенный из этого сырья, но готов заплатить не больше 250 000 рублей. Дополнительные затраты на переработку этого сырья в необходимый продукт составляют 200 000 рублей.

Задание № 5

Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленный вопрос. Ситуация: Вас назначили контроллером службы логистики производственного предприятия. Подумайте, какие шаги вам надо предпринять на новой должности. Разработайте схему продвижения товара от поставщика сырья до покупателя. Как вы думаете, можете ли вы увеличить свой отдел с помощью создания нескольких подразделов. Как вы можете это сделать.

Задание №6

Маркетологи предлагают в целях стимулирования сбыта снизить цену на 10 рублей. Стоит ли это делать, если эластичность спроса от цены составляет 1.38.

Задание №7

Рассчитать средневзвешенную стоимость капитала, если:

- Собственные средства 1000 тыс.рублей, в т.ч.:
 - Привилегированные акции 100 тыс. руб., дивиденд – 16%;
 - Обыкновенные акции 800 тыс. руб., дивиденд – 14%;
 - Нераспределенная прибыль – 100 тыс.руб.
 - Заемные средства – 500 тыс. руб., в т.ч.:
 - Долгосрочные кредиты – 200 тыс.руб.;
 - Краткосрочные кредиты – 300 тыс.руб.
- Кредитная ставка – 22%.

Задание №8

Определить EVA. Величина активов 15.000.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль – 1.200.000 руб. Налог на прибыль 180.000 руб. Средневзвешенная цена капитала 8%.

Задание №9

Определить EVA. Величина активов 19.500.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль – 900.000 руб. Налог на прибыль 180.000 руб. Средневзвешенная цена капитала 10%

Задание №10

Стандартная цена 100 руб./ед., переменные 60 руб./ед., постоянные 1.600.000 руб. Объем продаж 60.000 ед. Определить максимальный размер скидки при увеличении объема продаж до 75.000 ед.

Задание №11

Стандартная цена 25 руб./ед., переменные 15 руб./ед., постоянные 90.000 руб. Объем продаж 15.000 ед. Какой размер скидки целесообразно предоставить? При скидке:

- А) 5 % — объем продаж 18.000 ед.
- Б) 10 % — объем продаж 20.000 ед.
- В) 15 % — объем продаж 22.000 ед.

Задание №12

Определить величину рентабельности собственного капитала. Величина собственного капитала 5.000.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль 1.800.000 руб. Проценты к уплате 200.000 руб., налог на прибыль 220.000 руб.

Задание №13

Производить или закупать? Потребность 50.000 ед. При производстве: переменные 25 руб./ед., постоянные 180.000 руб. При закупке: цена 27 руб./ед., аренда склада 35.000 руб., постоянные, от которых нельзя отказаться 70.000 руб.

Задание №14

Стандартная цена 30 руб./ед., переменные 18 руб./ед., постоянные 300.000 руб. Объем продаж 24.000 шт. Следует ли принимать заказ на 5.000 шт. по цене 22 руб./ед. Затраты на материалы возрастают на 3 руб./ед.

Задание №15

Производить или закупать? Потребность 100.000 ед. При производстве: переменные 35 руб./ед., постоянные 385.000 руб. При закупке: цена 38 руб./ед., аренда склада 55.000 руб., постоянные, от которых нельзя отказаться 90.000 руб.

Задание №16

Выручка от реализации продукции предприятия **30 232 тыс.** руб. с НДС, себестоимость продукции **19 550** тыс. руб. Потребность (расход) в материалах **12 540,0** тыс. руб. за год. Период между поставками сырья и материалов **50** дней, учесть страховой запас, транспортировка – **10** дней, подготовительное время – **5** дней. Время производственного цикла – **10** дней, для расчета коэффициента нарастания затрат учесть, что материальные затраты, формируемые на начальном этапе составляют **60%** от производственной себестоимости. Нормируемый запас готовой продукции **20** дней. Средний период отсрочки платежа по договорам с покупателями **14** дней. Стоимость закупок материалов в кредит для операционной деятельности **16 047** тыс. руб.

Данные из баланса предприятия по кварталам

Наименование (тыс. руб.)	01.01.16	01.04.16	01.07.16	01.10.16	31.12.16	Сред. знач.
Остатки запасов, в т.ч.	7850	8540	7980	8950	8250	
- материалы	4705	5672	5258	6414	5764	

- незавершенное производство	556	578	543	476	456	
- готовая продукция	2589	2290	2179	2060	2030	
Остатки дебиторской задолженности	4230	4860	4120	4070	4340	
Итого остатки оборотных средств	12080	13400	12100	13020	12590	
Остатки кредиторской задол-сти поставщикам	2450	2860	1980	2450	2320	

Задание:

1. Рассчитать оптимальную потребность в оборотных средствах в товарно-материальных запасах. Спланировать среднюю сумму дебиторской задолженности
2. Рассчитать показатели оборачиваемости каждого элемента оборотных средств. Проанализировать эффективность.
3. Рассчитать высвобождение денежных средств из оборота.
4. Рассчитать время финансового цикла рабочий капитал предприятия плановый и фактический.

Задание №17

Первоначальные инвестиции 379100у.е.

Срок проекта 5 лет

Ежегодный чистый денежный поток 100000 у.е.

Требуемая ставка доходности 8%

Следует ли принять к реализации данный проект? Ответ подтвердите расчетами, используя таблицу аннуитета.

Задание №18

Номинальный фонд рабочего времени равен 278 дням, фактическое число работников по плановому балансу рабочего времени составляет 270 дней. Явочная численность работников 560 человек. Определить списочное число работников.

Задание №19

Фактически норма времени на выполнение операции по сборке изделия 0,2 час. Продолжительность смены 8,2 часа. Рассчитать норму выработки (Тн) за смену на сборочном участке для бригады из 10 работников.

Задание № 20

Сравнительный расчет прибыли в системе учета полных затрат и в системе учета «Директ-Костинг».

Предприятие изготовило и реализовало в течение отчетного периода 10 000 изделий, полная себестоимость которых равна 100 тыс.руб., из них – 60 тыс.руб. постоянные затраты. Продажная цена изделия была установлена в размере 15,4 руб. Исследования рынка показали, что при снижении цены на 1,1 руб. объем продаж изделия увеличится на 20% и составит 12000 штук.

Определить экономическую целесообразность снижения цены на изделие в условиях системы учета полных затрат и в условиях системы «Директ-Костинг».

Структура экзаменационного билета

<i>Наименование оценочного материала</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	<i>15</i>
<i>Вопрос 2</i>	<i>15</i>
<i>Практическое задание</i>	<i>10</i>

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

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-4 Определение направлений развития организации	ПК-4.1 Оценка текущего состояния организации	Знает верно и в полном объеме: методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Умеет верно и в полном объеме: выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; проводить анализ деятельности организации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	Продвинутый
			ПК-4.3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Знает верно и в полном объеме: сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Умеет верно и в полном объеме: представлять информацию бизнес-анализа	

				различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами.	
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-4 Определение направлений развития организации	ПК-4.1 Оценка текущего состояния организации	Знает с незначительными замечаниями: методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Умеет с незначительными замечаниями: выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; проводить анализ деятельности организации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	Повышенный
			ПК-4.3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Знает с незначительными замечаниями: сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Умеет с незначительными замечаниями: представлять информацию бизнес-анализа	

				различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами.	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-4 Определение направлений развития организации	ПК-4.1 Оценка текущего состояния организации	Знает на базовом уровне, с ошибками: методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Умеет на базовом уровне, с ошибками: выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; проводить анализ деятельности организации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	Базовый
			ПК-4.3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Знает на базовом уровне, с ошибками: сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Умеет на базовом уровне, с ошибками: представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными	

				сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами.	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-4 Определение направлений развития организации	ПК-4.1 Оценка текущего состояния организации	Не знает на базовом уровне: методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Не умеет на базовом уровне: выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; проводить анализ деятельности организации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	Компетенции не сформированы
			ПК-4.3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Не знает на базовом уровне: сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Не умеет на базовом уровне: представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей	

				бизнес-анализа; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами.	
--	--	--	--	---	--

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и цифровых технологий

АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.14 КОНТРОЛЛИНГ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Направление подготовки **38.03.01 ЭКОНОМИКА**

Направленность (профиль) программы
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ
(ОРГАНИЗАЦИИ)

Уровень высшего образования **Бакалавриат**

Год начала подготовки - 2026 г.

Краснодар – 2025 г.

1. Цель и задачи дисциплины:

Целью изучения дисциплины является формирование компетенций, направленных на освоение студентами сущности теории и практики контроллинга и привитие практических навыков в области организации и реализации контроллинга на предприятии.

Задачи дисциплины:

- формирование у студентов четкого представления о контроллинге как контрольно-информационной системе обеспечения управления развитием предприятия;
- углубленное изучение системы контроллинга, его сущности, основных принципов, а также необходимости и причины возникновения контроллинга;
- определение роли планирования, учета и анализа хозяйственной деятельности в системе контроллинга, роли управленческого учета и контроля, цели и задачи использования его данных в контроллинге;
- формирование практических навыков по организации службы контроллинга в структуре предприятия.

2. Содержание дисциплины:

№ п/п	Наименование разделов/тем дисциплины
	Раздел 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ
1.	Тема 1. Концепция контроллинга
2.	Тема 2. Контроллинг в системе управления
3.	Тема 3. Контроллинг внешней среды
	Раздел 2. КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
4.	Тема 4. Контроллинг маркетинга
5.	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами
6.	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций
7.	Тема 7. Контроллинг персонала
8.	Тема 8. Инструментальные аспекты контроллинга
9.	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии
Трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е / 144 часов.	

Форма контроля – экзамен

Составитель:

Доцент кафедры экономики и цифровых технологий
Краснодарского филиала РЭУ им Г.В. Плеханова, к.э.н С.А. Козловская