

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»**

**Факультет управления**

**Кафедра менеджмента**

**МЕТОДОЛОГИЯ КОНТРОЛЛИНГА  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Методические указания**  
для практических занятий обучающихся  
по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент,  
направленность «Менеджмент организации»

Краснодар  
КубГАУ  
2019

*Составитель:* Е. Н. Ключко

**Методология контроллинга в организации** : метод. указания / сост. Е. Н. Ключко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 41 с.

Представлены темы и основные вопросы курса, контрольные задания по дисциплине, вопросы к зачету. Приведен перечень основной и дополнительной литературы.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 8 от 17.09.2019.

Председатель  
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ключко Е. Н.,  
составление, 2019

© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубиллина», 2019

## **Оглавление**

Введение .....	4
Методические указания по организации самостоятельной работы и подготовке обучающихся к практическим занятиям .....	5
Перечень заданий для практических занятий .....	6
Вопросы к зачету .....	34
Перечень основной и дополнительной литературы .....	38

## **Введение**

Целью освоения дисциплины «Методология контроллинга в организации» является получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области организации и реализации контроллинга на предприятии, которые смогут использовать в своей будущей работе.

Задачи:

- сформировать знания о подходах контроллинга в системе менеджмента и продукции в организации, о современной концепции контроллинга;
- овладеть приемами и навыками оценки состояния организации с точки зрения управления контроллинга;
- изучить эволюцию обеспечения контроллинга в организации, основные методы контроллинга;
- овладеть механизмом реализации контроллинга в организации;
- приобрести способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- получить необходимые знания для того, чтобы иметь представление об особенностях реализации контроллинга в РФ и других странах;
- сформировать у обучающихся навыки проведения самостоятельных исследований в соответствии с разработанной программой;
- сформировать у обучающихся умения использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- сформировать способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.

## **Методические указания по организации самостоятельной работы и подготовке обучающихся к практическим занятиям**

Успешное освоение материала по дисциплине «Методология контроллинга в организации» предполагает освоение теоретических знаний, формирование практических умений и навыков студентами, для этого необходимо использовать различные виды учебной работы.

Основные положения дисциплины «Методология контроллинга в организации» рассматриваются на лекциях. Углубление знаний и приобретение навыков по дисциплине «Методология контроллинга в организации» происходит на практических занятиях.

При подготовке к практическим занятиям студенты могут обращаться на кафедру менеджмента за консультацией, также могут пользоваться рекомендованным перечнем основной и дополнительной литературы, источниками периодических изданий и материалами сети Интернет.

Все практические задания должны быть выполнены во время практических занятий и оценены. При подготовке к практическим занятиям студентам, прежде всего, необходимо изучить цель и план занятия, перечень вопросов для опроса или тестирования и задания для практической работы.

Практические и семинарские занятия по дисциплине «Контроллинг в системе государственного и муниципального управления» содержать следующие формы: устный или письменный опрос, тестирование, практические и творческие задания, эссе.

При подготовке к устному или письменному опросу, тестированию, практическому и творческому заданию студентам необходимо обратиться к конспектам лекции. При письменном опросе ответы должны быть краткими, отражающими основную мысль. При устном опросе ответы должны быть более развернутыми, с указанием примеров из практики и своей точки зрения.

## **Перечень заданий для практических занятий**

### **Тема 1. Концепция контроллинга в системе государственного и муниципального управления.**

Сущность контроллинга. Задачи и функции контроллинга. Этапы развития теории контроллинга.

#### **Темы рефератов:**

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.

4. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.

5. Пирамида контроллинга на предприятии.

#### **Тематика эссе:**

1. История развития контроллинга.

2. Особенности контроллинга производственной деятельности компании

3. Особенности финансового контроллинга.

4. Специфика контроллинга в России.

#### **Практическое задание.**

##### **Задание №1.**

На примере одной из отраслей (промышленность, сельское хозяйство или торговля) обоснуйте действие перечисленных в таблице 1 политико-правовых факторов. Воспользуйтесь информационно-правовой базой «Гарант» (<http://www.garant.ru/>), «Консультант плюс» (<http://www.consultant.ru>), сайтами органов государственной власти и управления и проиллюстрируйте перечисленные факторы примерами принимаемых федеральных законов, постановлений Правительства РФ, нормативных правовых актов субъекта федерации.

**Таблица 1 – Политико-правовые факторы**

Политико-правовые факторы	Нормативные правовые акты (Законы и постановления правительства РФ, правовые акты Краснодарского края)
регулирование предпринимательской деятельности	
государственная политика в области НТП	
налоговая политика и законодательство в этой сфере	
антимонопольное законодательство	
законы по охране природной среды	
регулирование занятости населения	

### **Задание №2.**

На сайтах Министерства экономического развития РФ (<http://www.economy.gov.ru/minec/main>) и Министерства экономики Краснодарского края (<https://economy.krasnodar.ru>) выберете программы и прогнозы, касающиеся развития интересующей Вас отрасли.

Для уточнения отраслевых характеристик конкуренции и доминантных движущих сил выпишите дополнительные данные из раздела «Стандарт развития конкуренции» (<https://economy.krasnodar.ru/standart-razvit-konkurencii/>). Изучите Стратегию социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года ([https://economy.krasnodar.ru/strategic-planning/files/Strategiia\\_2030.pdf](https://economy.krasnodar.ru/strategic-planning/files/Strategiia_2030.pdf)). Подготовьте таблицы, графики, диаграммы, иллюстрирующие внешнюю среду вашей отрасли.

#### **Тестовые задания:**

1. Контроллинг:

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

2. В связи с чем появилась необходимость в контроллинге?

- а) неопределенностью и быстрыми темпами изменения среды бизнеса; интернационализацией рынков и усилением конку-

ренции

б) признанием организационной культуры как важного фактора в стратегии конкурентной борьбы

с) все вместе взятое.

3. Контроллинг использует:

а) полезную для управления информацию прошлого, анализ текущего состояния и прогноз будущего

б) главным образом точную, составленную в соответствии с национальными стандартами и нормативными актами информацию о прошлых событиях

с) количественную финансовую информацию о текущем и будущем состоянии предприятия.

4. Назовите основные функции контроллинга в их последовательности:

а) контроль, прогнозирование, организация, планирование

б) планирование, организация, контроль, регулирование

с) измерение, контроль, учет, корректирующие меры.

## **Тема 2. Контроллинг в системе управления**

Стратегический контроллинг. Оперативный контроллинг.

### **Темы рефератов:**

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

2. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.

3. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

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

5. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.



## **Практическое задание.**

### **Задание №1.**

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа: основная – связанная с производством товара, его продаж и послепродажным обслуживанием; вспомогательная – обеспечивающая основные процессы. Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совершенствуя или исключая отдельные элементы и связи из «цепочки ценностей».

Предложите рекомендации по созданию устойчивого конкурентного преимущества организации – базы практики путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек и реконфигурации цепочки ценностей. Для этого выполните следующие действия:

1) Составьте цепочку основных и вспомогательных процессов создания ценности.

2) Выявите процессы, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке. Для анализа основных процессов создания ценности воспользуйтесь таблицей 2 и в соответствующих графах дайте характеристики для своего предприятия и конкурента.

3) Проведите соответствующую сравнительную оценку издержек предприятия и сравните структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

4) Определите, какой из видов вспомогательной деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для анализа вспомогательных процессов создания ценности в соответствующих графах таблицы 3 дайте характеристики для своего предприятия и конкурента.

5) Изучите связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.

Таблица 2 – Анализ основных процессов создания ценностей

Конкуренты	Прием и хранение материалов	Производство: обработка, сборка, упаковка, контроль качества	Распределение продукции: складирование готовой продукции и ее доставка покупателям	Маркетинг и сбыт: реклама, продвижение продуктов, выбор каналов сбыта	Сервис: монтаж, ремонт и т. д.
Анализируемое предприятие					
Конкурент 1					
Конкурент 2					

6) Предложите свои рекомендации по созданию устойчивого конкурентного преимущества организации либо путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.

Таблица 3 – Анализ вспомогательных процессов создания ценностей

Наименование вспомогательных процессов	Характеристика процесса		
	анализируемое предприятие	конкурент 1	конкурент 2
Инфраструктура предприятия: общее управление, бухгалтер, финансы, информационные системы			
Управление персоналом: привлечение кадров, обучение, продвижение по службе			
Технологическое развитие: оборудование, ноу-хау в технологии, транспортные средства и способы транспортировки			
Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности: все операции с поставщиками и подрядчиками			

Результаты анализа представьте в виде таблиц, графиков, презентации.

## **Задание №2.**

На примере выбранной отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт или торговля) обоснуйте действие перечисленных в таблице 4 экономических факторов.

Заполните графу 2 таблицы статистическими данными – индикаторами о социально-экономическом развитии Краснодарского края из сайтов Федеральной службы государственной статистики ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)) и ее территориального органа в Краснодарском крае (<https://krsdstat.gks.ru>).

Таблица 4 – Экономические факторы

Экономические факторы	Индикаторы (Данные Госкомстата)
тенденции валового регионального продукта	
процентная ставка и курс национальной валюты	
уровень инфляции	
уровень безработицы	
контроль над ценами и заработной платой	
цены на энергоресурсы	
цены на продовольствие	
инвестиционная политика	

Прокомментируйте, какие факторы можно рассматривать как благоприятные возможности, а какие как угрозы?

## **Задание №3.**

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции. Распространенным методом исследования конкуренции в отрасли является анализ пяти групп конкурентных сил, предложенных М. Портером. Проанализируйте действие этих конкурентных сил на примере известного вам предприятия.

Для выполнения задания изучите содержащиеся в графе 2 таблицы 5 характеристики конкурентных сил условного предприятия и по аналогии заполните графу 3 данными о вашем предприятии.

Таблица 5 – Оценка конкуренции в отрасли по модели сил М. Портера

Силы Портера	Характеристика условий проявления конкурентных сил	Проявление конкурентных сил на исследуемом предприятии
1) Соперничество между существующими предприятиями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию, соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;</li> <li>• стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;</li> <li>• каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;</li> <li>• действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.</li> </ul>	
2) Возможности появления новых конкурентов в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокие темпы роста в отрасли;</li> <li>• барьеры входа в отрасль;</li> <li>• приверженность покупателей торговой марке;</li> <li>• контроль над клиентами сбыта;</li> <li>• экономия на масштабе производства;</li> <li>• одноразовые затраты (например, связанные со сменой поставщика);</li> <li>• политика правительства, направленная на защиту отрасли через лицензирование, ограничение доступа к источникам сырья.</li> </ul>	
3) Угроза появления товаров-заменителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену;</li> <li>• появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.</li> </ul>	
4) Угроза давления со стороны поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доминирует несколько предприятий-поставщиков;</li> <li>• концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;</li> <li>• продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;</li> <li>• от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.</li> </ul>	
5) Экономические возможности покупателей определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;</li> <li>• число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;</li> <li>• продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки</li> </ul>	

#### **Задание №4.**

Какие меры необходимо принять руководству вашего предприятия для противодействия конкурентным силам Портера? Для обоснования ответа на этот вопрос воспользуйтесь таблицей 6.

Таблица 6 – Факторы модели Портера и доходность фирмы

Фактор	Условия, при которых доходность выше	Условия, при которых доходность ниже
Рычаги воздействия поставщиков	Слабые поставщики	Сильные поставщики
Рычаги воздействия покупателей	Сильные покупатели	Слабые покупатели
Угроза появления новых конкурентов	Высокие входные барьеры	Низкие входные барьеры
Угроза появления товаров-заменителей	Мало возможных заменителей	Много возможных заменителей
Уровень конкуренции	Слабое соперничество	Сильное соперничество

### **Тема 3. Классификация объектов контроллинга в системе государственного и муниципального управления.**

Методы и способы классификации затрат, виды затрат. Методы выявления зависимости затрат от объема выпуска. Классификация затрат по степени регулируемости. Понятие центров ответственности, их классификация.

#### **Тематика эссе:**

1. Специальные требования к квалификации контролера.
2. Организация процесса контроллинга в компании.
3. Сущность и задачи функционального контроллинга.
4. Специфические субъекты контроллинга.
5. Контроллинг на уровне управляющей компании.

#### **Практическое задание.**

##### **Задание №1.**

С помощью метода расчета сумм покрытия определите какие изделия следует производить предприятию, если имеются следующие данные (таблица 7).

Таблица 7 – Исходные данные

Показатели	Общая сумма, руб.	В том числе по изделиям		
		А	Б	В
Выручка	400 000	200 000	60 000	40 000
Материалы	150 000	95 000	40 000	20 000
Заработная плата основных производственных рабочих	40 000	20 000	12 000	8 000
Прочие переменные расходы	15 000	5 190	6 236	3 394
Постоянные расходы	40 000	18 000	15 000	7 000
Итого полная себестоимость	245 000	138 190	73 236	38 394

### Задание №2.

Компания имеет три подразделения: производство безалкогольных напитков, производство продуктов питания и ресторан. Результаты деятельности за последние три года (в млн. д.е.) представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Исходные данные

Показатели	Производство безалкогольных напитков	Производство продуктов питания	Ресторан	Итого по компании
Выручка:				
2019 г.	2800	2000	1050	
2020 г.	3000	2400	1250	
2021 г.	3600	2600	1530	
Операционная прибыль				
2019 г.	120	360	105	
2020 г.	160	400	114	
2021 г.	240	420	100	
Совокупные активы				
2019 г.	1200	1240	800	
2020 г.	1250	1400	1000	
2021 г.	1400	1430	1300	

С помощью анализа рентабельности по методу Дюпона объяснить изменение соотношения операционной прибыли и совокупных активов за период 2019-2021 гг. по всем подразделениям. Прокомментировать результаты.

### **Задание №3.**

Выполните расчет и дайте ответ на вопрос целесообразно ли фирме принимать заказ по цене 350 000 рублей, если фирма закупила сырье на сумму 200 000 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 350 000 рублей. Дополнительные затраты на переработку этого сырья в необходимый продукт составляют 300 000 рублей.

### **Тестовые задания:**

1. Цели формирования центров ответственности заключаются:

- а) в упрощении учета и отчетности
- б) в разграничении зон ответственности
- с) в необходимости поставить каждое подразделение (в некоторых случаях условно) перед лицом рыночной конкуренции.

2. На выбор типа центра ответственности влияют следующие факторы

- а) организационная структура предприятия
- б) область деятельности и стратегия
- с) все ответы правильные.

3. Центр ответственности, руководитель которого несет персональную ответственность за доходы, расходы и использование прибыли в процессе реализации стратегии называют центром:

- а) доходов
- б) расходов
- с) инвестиций.

4. Подразделение, руководитель которого несет персональную ответственность за доходы и расходы подразделения, называют центром:

- а) расходов
- б) прибыли
- с) инвестиций.

#### Тема 4. Контроллинг в системе государственного и муниципального управления маркетинга.

Задачи контроллинга маркетинга. Основные инструменты контроллинга маркетинга.

##### Практическое задание.

##### Задание №1.

ОАО «Мебель» реализует на рынке четыре группы товаров: гарнитуры для гостиной, мебель для детских комнат, кухонную мебель и спальную мебель, которые изготавливаются на обособленных производствах.

Некоторые данные о реализации товаров предприятием и конкурентами, как и о темпах развития рынка, представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Производство мебели ОАО «Мебель»

Производство товара	Реализация всего, млн. руб.	Относительная доля рынка	Число конкурентов	Реализации тремя основными конкурентами, млн. руб.			Годовой рост объема рынка, % (темпы роста)
Гостиная мебель	210	$210:320=0.66$	12	320	260	170	6
Детская мебель	125		14	160	90	85	14
Кухонная мебель	45		24	210	180	145	8
Спальная мебель	14		15	80	33	27	12

Для построения матрицы выполните следующие действия.

1) Определите по каждой группе товара долю рынка ОАО «Мебель» относительно конкурента, занимающего лидирующую позицию, долю которого примем за 1.0.

2) Нанесите координаты каждого товара (Темпы роста – ОДР) на матрице БКГ на рисунке 1.

3) В точке пересечения координат постройте окружность для каждого товара, площадь которой пропорциональна объему реализации.

4) Охарактеризуйте состояния каждого производства (звезды, знаки вопроса, собаки, коровы).



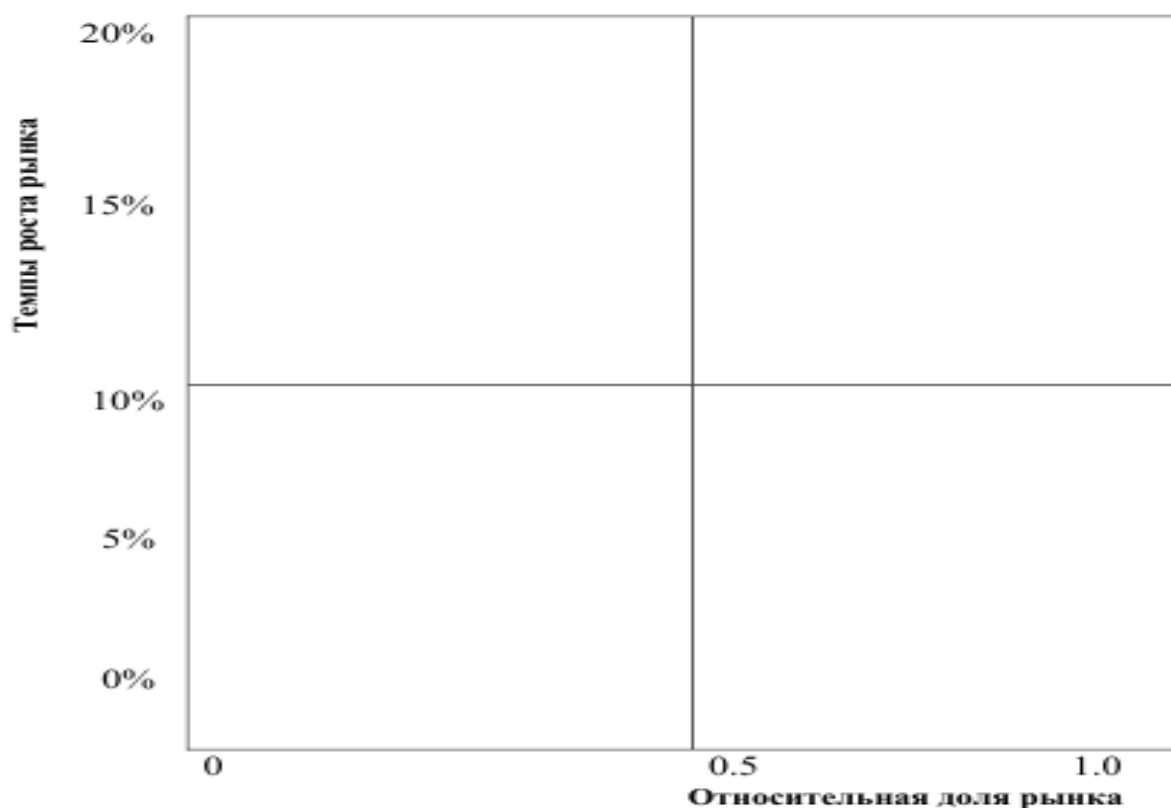


Рисунок 1 – Бланк матрицы БКГ

5) Сформулируйте рекомендации по реформированию продуктового портфеля завода.

Выберете из предложенных в таблице 10 решений (или сформулируйте собственные стратегические решения) для каждого продукта портфеля на планируемый период. При выборе решения обратите внимание на доли рынка продуктов у конкурентов и масштаб производства.

Таблица 10 – Формирование продуктовой стратегии

Стратегическое решение на планируемый период	Название продукта
1) убрать из продуктового портфеля предприятия	
2) увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля	
3) изменить относительную долю на рынке	
4) увеличить инвестирование	
5) ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции	
6) другие решения (сформулируйте их)	

## Задание №2.

В фирме ООО «Эксклюзив-продукт» несколько подразделений (СБЕ) осуществляет поставку продуктов-деликатесов в Московские рестораны. Экономическая характеристика каждого продукта представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Экономическая характеристика выпуска продуктов за прошедший год

Показатели	Фирма (всего)	Кофе «копи лювак»	Палета (мясо)	Мясо кобе	Шафран	Белужья икра	Белый трюфель
Рост рынка, %	-	8	4	15	2	15	20
Относительная доля на рынке	-	0,7	0,2	0,5	0,3	1,0	0,1
Объем реализо- ванного товара (шт. или кг)	-	50	8	20	10	10	5
Объем реализа- ции, тыс. руб.	235	50	40	20	10	100	15
Переменные расходы, тыс. руб.	72	20	10	10	2	25	5
Постоянные расходы, тыс. руб.	109	25	20	5	4	50	5
Прибыль, тыс. руб.	54	5	10	5	4	25	5

Постройте матрицу БКГ, сопоставьте и оцените позиции выпускаемых продуктов. На основе анализа матрицы БКГ выберите СБЕ, выпускающие перспективные продукты, и определите СБЕ, от которых следует избавиться.

Методические рекомендации.

1. Нанесите координаты каждого товара (ТРР – ОДР) на бланке матрицы БКГ (рисунок 1). В точке пересечения координат постройте окружность для каждой СБЕ, площадь которой пропорциональна объему реализации. В каждой окружности выделите сегмент, площадь которого пропорциональна получаемой прибыли. Оцените позиции всех продуктов (Знак вопроса, звезда, корова, собака).

2. Сделайте расчет эффективности инвестиций каждой СБЕ.

Предложите конкретные рекомендации по перераспределению инвестиций в соответствии выбранными стратегиями развития каждого продукта на очередной год, в том числе путем:

- изменения объемов реализации продукта за счет снижения или

- увеличения переменных расходов. Например, если в очередном периоде увеличить переменные расходы продукта на 5 ед., то и объем реализации увеличится, при условии, что позволяют рынок сбыта и производственные мощности.

- снижения или увеличения уровня постоянных затрат за счет их перераспределения между продуктами.

- снижения или увеличения уровня переменных затрат и т.п.

- перераспределение прибыли между продуктами. Например, прибыль мяса «Палета», равную 10 ед. на следующий период можно оставить в этом же продукте или вложить ее в развитие другого продукта (звезды).

Указанные переменные связаны между собой:

*Объем реализации = переменные затраты + постоянные расходы + прибыль*

*Сумма затрат на единицу продукта = Сумма переменных и постоянных затрат / Объем реализованного товара (шт. или кг)*

*Прибыль с единицы продукта = Прибыль / Объем реализованного товара (шт. или кг)*

Если в текущем периоде образовавшуюся прибыль инвестировать в переменные расходы наиболее успешного продукта, то можно ожидать в следующем периоде увеличения в объеме реализации, а также суммы прибыли этого продукта и фирмы в целом. Чем выше норма прибыли продукта, тем этот продукт привлекательнее для инвестиций, прежде всего в наращивание переменных расходов. Однако вложение средств в переменные расходы имеет пределы, определяемые возможностями производственных мощностей, которые примем условно равными постоянным расходам.

Поэтому инвестиции следует направлять не только в переменные, но и постоянные расходы.

Например, ликвидация «собаки» высвобождает постоянные и переменные расходы, которые следует перенести на развивающи-

еся продукты. Прибыль «коровы» следует инвестировать в постоянные и переменные расходы развивающихся продуктов.

3. Измененные показатели для следующего года занесите в таблицу 12.

4. После внесения изменений и корректировки постоянных и переменных расходов каждого продукта, сделайте прогнозный расчет предполагаемых прибыли и объема реализации этих продуктов, а также будущей суммарной прибыли и объема реализации фирмы. Внесите данные расчета в таблице 12.

5. Отобразите в рисунке 1 матрицы БКГ изменения и дополнения по каждому продукту (СБЕ) и обозначьте траектории (нарисуйте стрелки) их смещения.

6. Сделайте выводы. Сравните результаты ваших инвестиций и определите наиболее успешного предпринимателя в группе, получившего максимальную суммарную прибыль и объем реализации фирмы.

Таблица 12 – Экономическая характеристика СБЕ в очередном периоде

Показатели	Фирма (всего)	Кофе «копи лювак»	Палета (мясо)	Мясо кобе	Шафран	Белужья икра	Белый трюфель
Рост рынка, %							
Относительная доля на рынке							
Объем реализо- ванного товара (шт. или кг)							
Объем реализа- ции, тыс. руб.							
Переменные расходы, тыс. руб.							
Постоянные расходы, тыс. руб.							
Прибыль, тыс. руб.							
Сумма перемен- ных и постоянных затрат на одну единицу продук- та, тыс. руб.							
Прибыль с одной единицы продук- та, тыс. руб.							

### **Тестовые задания:**

1. Какая из концепций контроллинга впервые стала рассматриваться в англо-американской профессиональной литературе?

- a) контроллинг как часть процесса управления
- b) контроллинг как функция менеджмента
- c) контроллинг как элемент организационной структуры.

2. Какая из концепций контроллинга включает переориентацию системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности предприятия?

- a) концепции, ориентированной на систему учета
- b) концепции, ориентированной на управленческую информационную систему
- c) концепции, ориентированной на координацию.

3. Основная задача контроллинга согласно концепции, ориентированной на информационное обеспечение:

- a) сбор и обработка информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением плана предприятия
- b) организация эффективного документооборота и интеграция системы электронной обработки данных в общую информационную систему
- c) координация информационных потоков предприятия с потребностью в информации со стороны лиц, принимающих решения.

4. Контроллинг как организационную функцию по координации подсистем системы управления определяет концепция, ориентированная на:

- a) планирование, контроль и координацию
- b) систему управления
- c) информационное обеспечение.

5. Концепции контроллинга согласно признаку целевой ориентации классифицируются следующим образом:

- a) концепция, ориентированная на систему учета
- b) концепция, ориентированная на систему управления
- c) все вышеперечисленные ответы.

## **Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами.**

Задачи контроллинга обеспечения ресурсами. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами. Контроль за экономичностью деятельности службы закупок.

### **Темы рефератов:**

1. Инструментарий контроллинга внешней среды (КВС).
2. Инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).
3. Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).
4. Инструментарий контроллинга производства (КП).
5. Инструментарий контроллинга логистики (КЛ).

### **Практическое задание.**

#### **Пример решения задачи.**

Проанализировать сбытовую политику предприятия (таблица 13) методом АВС-анализа и сделать выводы о целесообразности реализации отдельных продуктов в программе предприятия.

В качестве критериев ранжирования использовать: удельный вес реализуемой продукции в денежном выражении; долю в объеме затрат; долю в прибыли.

Таблица 13 – Исходные данные

Продукт	Ассортимент	Сбыт		Затраты		Прибыль	
		тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
1	2	450		394		56	
2	1	280		230		50	
3	4	130		120		10	
4	5	2100		2000		100	
5	14	5600		4900		700	
6	4	240		205		35	
7	3	5000		4959		41	
8	2	1240		1235		5	
9	1	134		132		2	
10	4	218		215		3	
Итого		15392	100%		100%		100%

#### **Решение.**

Рассчитаем долю каждого продукта в объеме затрат, сбыте и прибыли (таблица 14).

Таблица 14 – Решение задачи

Продукт	Ассортимент		Сбыт		Затраты		Прибыль	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1	2	5,0%	450	2,9%	394	2,7%	56	5,6%
2	1	2,5%	280	1,8%	230	1,6%	50	5,0%
3	4	10,0%	130	0,8%	120	0,8%	10	1,0%
4	5	12,5%	2100	13,6%	2000	13,9%	100	10,0%
5	14	35,0%	5600	36,4%	4900	34,1%	700	69,9%
6	4	10,0%	240	1,6%	205	1,4%	35	3,5%
7	3	7,5%	5000	32,5%	4959	34,5%	41	4,1%
8	2	5,0%	1240	8,1%	1235	8,6%	5	0,5%
9	1	2,5%	134	0,9%	132	0,9%	2	0,2%
10	4	10,0%	218	1,4%	215	1,5%	3	0,3%
Итого		100%	15392	100%		100%		100%

Выделяются три группы товаров в ассортименте предприятия по выбранным критериям: объем реализации, прибыль, покрытие затрат. Группа А - большой вклад в общий результат (более 15%), В – средний (3-15%), С - малый вклад (менее 3%).

На основе ABC-анализа продукты подразделяются на три класса по выбранным критериям (сбыт, прибыль, покрытие затрат). На основании критерия сбыта. Группа А: 5, 7. Группа В: 4, 8. Группа С: 1, 2, 3, 6, 9, 10. На основании критерия затрат. Группа А: 5, 7. Группа В: 4, 8. Группа С: 1, 2, 3, 6, 9, 10. Видим, что группировка продуктов по сбыту и затратам совпадает. На основании критерия прибыли. Группа А: 5. Группа В: 1, 2, 4, 6, 7. Группа С: 3, 8, 9, 10. Построим матрицу ABC-анализа (рисунок 2).

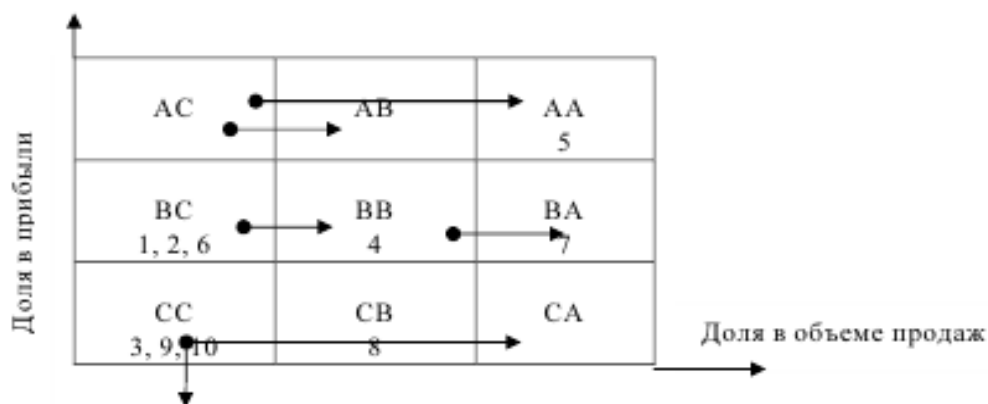


Рисунок 2 –Матрица двойного ABC-анализа

Стрелками на матрице показаны возможные направления работы с каждой категорией товаров. Например, положение АС / АА. Это означает, что, поскольку товар характеризуется высокой прибыльностью, нужно рассмотреть возможность увеличения его доли в структуре продажи. То есть необходимо перевести его из типа С в тип А по сбыту. Аналогично рассматриваются и другие категории товаров.

Результаты АВС-анализа показывают, какие продукты являются наиболее выгодными для предприятия, а какие - менее выгодны и, может быть, нежелательны в ассортименте. С точки зрения затрат и прибыльности предприятию выгоднее сконцентрироваться на малом числе продуктов из групп А и В, в частности, наилучшее положение занимает продукт 5. Продукты, попавшие в группу С (3, 9, 10), являются кандидатами на исключение. Кандидатами, но не автоматически исключаемыми. Решение об изъятии товара из ассортимента необходимо принимать в каждом случае отдельно.

### **Задание №1.**

Организация разливает питьевую воду в бутылки. Объем производства составляет 4 800 бутылок в год. Величина спроса и производство равномерно распределяется в течение года.

Закупочная цена 1 бутылки – 8,9 руб. Оформление одного заказа обходится организации в 1 000 руб. Время доставки заказа от поставщика составляет 3 рабочих дня при пятидневной рабочей неделе. Затраты по хранения составляют 12% закупочной цены товара. Количество рабочих дней в году – 260.

Необходимо определить:

- 1) оптимальный размер партии заказа;
- 2) оптимальный средний размер запасов;
- 3) интервал поставки, т.е. продолжительность периода, по истечении которого необходимо осуществлять новый заказ;
- 4) годовое значение затрат на оформление заказа и последующее хранение запасов;
- 5) общую стоимость запасов;
- 6) при каком уровне запасов необходимо производить заказ на поставку очередной партии?



## Задание №2.

Перед службой сбыта компании, занимающейся реализацией кисло-молочной продукции, была поставлена задача проанализировать ассортимент реализуемой продукции, с целью выявления наиболее и наименее востребованных товарных позиций. Торговый ассортимент компании и объем продаж представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Исходные данные

Название товара	Объем продаж за месяц, руб.	Объем продаж за месяц, шт.
Молоко, жирность 3,5%	29120	582
Молоко, жирность 2,5%	29840	662
Топленное молоко	32000	533
Творог, жирность 15%	36000	720
Творог обезжиренный	34900	800
Сливки, 10%	16000	266
Сливки, 20%	18000	276
Сливки, 30%	15000	188
Сметана, 10%, 250 гр.	46800	710
Сметана, 10%, 500 гр.	7000	58
Сметана, 20%, 250 гр.	12000	100
Сметана, 20%, 500 гр.	14000	70
Кефир, 3%	6500	325
Кефир, 1,5%	6700	447
Ряженка	4000	190
Бифидок	8000	267
Масло сливочное, 250 гр.	30000	429

1. Сформулируйте цель ABC-анализа, укажите объект и признак, по которому намечено провести разделение ассортимента.

2. Проведите ABC-анализ, используя исходные данные таблицы 15.

### **Задание №3.**

По данным таблицы 16 определите процент выполнения плана по ассортименту:

а) способом наименьшего процента;

б) способом среднего процента.

Сформулируйте выводы.

Таблица 16 – Исходные данные

Ассортиментные позиции	Выпуск продукции (тыс. шт.)	
	план	факт
1	200	180
2	210	210
3	250	200
4	300	305
5	150	160
6	320	325

### **Тестовые задания:**

1. Осуществляя ревизию ассортимента, следует в первую очередь увеличивать производство и реализацию товаров:

а) с максимальной единичной прибылью

б) с максимальной маржинальной рентабельностью

в) с максимальной рентабельностью реализованной продукции.

2. Как в зарубежной практике называют систему калькуляции полных затрат:

а) директ-костинг

б) абсорбшен-костинг

в) ABC-костинг?

3. Как в зарубежной практике называют систему калькуляции переменных затрат:

а) директ-костинг

б) абсорбшен-костинг

с) стандарт-костинг

4. Маржа вклада – это:

а) выручка от реализации товаров (работ, услуг)

б) разность между выручкой от реализации и суммой переменных/прямых затрат

с) разность между выручкой и суммой переменных и постоянных затрат.

## **Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций.**

Задачи финансового контроллинга. Основные элементы финансового контроллинга. Инструменты финансового контроллинга. Задачи и инструменты контроллинга инвестиций.

### **Практическое задание.**

#### **Задание №1.**

Предприятие выпускает диваны 2210 ед., кресла 1660 ед., кровати 1100 ед. Трудоемкость единицы изделия в швейном цехе составляет: диваны -20 чел.-час., кресла- 15 чел.-час., кровати -10 чел.-час., в сборочном цехе: диваны - 16 чел.-час., кресла- 12 чел.-час., кровати - 8 чел.-час. Стоимость 1 чел.-часа в рублях составляет: в швейном цехе – диваны -15, кресла - 10, кровати- 5; в сборочном цехе - диваны - 30, кресла - 30, кровати- 20. Требуется определить прямые затраты труда в целом по производству и прямые затраты на оплату труда на одно изделие.

#### **Задание №2.**

Выполнив на основании данных таблицы 18 необходимые расчеты, ответьте на следующие вопросы:

1. При каком уровне производства предприятие работает безубыточно?

2. Какова кромка безопасности в абсолютном и относительном выражении?

3. Сколько единиц продукции необходимо продать, чтобы получить прибыль 30 000 руб.?

4. Какая будет прибыль в результате сокращения переменных затрат на 10% и постоянных затрат на 10 000 руб. при допущении, что текущий объем продаж можно сохранить прежним?

5. Какую цену реализации следовало бы установить для получения прибыли в размере 30 000 руб. от реализации 8 000 ед. продукции?

6. Какой дополнительный объем продаж необходим для покрытия добавочных Зпост. в размере 8 000 руб. в связи с предложенным расширением предприятия?

Сформулируйте выводы.

Таблица 18 – Исходные данные

Показатели	Ед. изм.	Значение
Сумма постоянных расходов за год (Зпост)	руб.	60000
Цены реализации 1 ед. продукции (р)	руб.	20
Переменные затраты на 1 ед. продукции (Зпер)	руб.	10
Текущий объем реализации (q)	шт.	8000
Приемлемый диапазон объемов производства (q1-q2)	шт.	4000 – 12000

### Тестовые задания:

1. Важнейшая задача финансового менеджмента и вместе с тем финансового контроллинга – обеспечение:

- а) прибыльности
- б) ликвидности
- с) бюджетирования

2. Финансовый контроллинг должен координировать базисные частичные планы (снабжение, производство, сбыт), а также долгосрочные:

- а) финансовые вложения
- б) инвестиционные планы
- с) стратегические планы

3. Если возникнет недопустимое превышение выплат над поступлениями, финансовый контроллинг требует проведения:

- а) Финансовых вложений
- б) Ревизии плана
- с) Корректировки плана
- д) Реорганизации

4. Главная задача контроллинга инвестиций – достижение целей предприятия в сфере:

- a) инвестиционной деятельности
- b) контроля
- c) гласности

## **Тема 7. Инструментальные аспекты контроллинга.**

Формирование структуры бизнеса. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений. Выявление, анализ и оценка отклонений в системе контроллинга.

### **Практическое задание.**

#### **Задание №1.**

Разработайте стратегическую карту сбалансированных показателей для организации – базы практики.

Используйте форму таблицы 19 или предложите собственную систему показателей, актуальных для вашей организации. Проанализируйте, насколько предложенная вами система сбалансированных показателей для организации удовлетворяет следующим требованиям:

- все показатели должны иметь связь финансовыми результатами деятельности компании;
- между всем показателями должна существовать причинно-следственная связь;
- причинно-следственная связь должна существовать между четырьмя основными показателями и стратегическими целями компании.

#### **Задание №2.**

Производственная программа предприятия по изготовлению изделий распределена по кварталам следующим образом: 1 квартал - 1220 шт.; 2 квартал - 1390 шт.; 3 квартал - 1320 шт.; 4 квартал - 1510 шт. Трудоемкость прямых затрат на единицу изделия составляет 7 час., часовая оплата труда - 40 руб. в час. Определите бюджет прямых затрат по зарплате на бюджетный год с разбивкой по кварталам.

**Таблица 19 – Стратегическая карта сбалансированной системы показателей ООО «Проект»**

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели				Мероприятия, направленные на достижение цели
		название	единица измерения	целевое значение	целевая дата	
Финансы	Рост прибыли	Прибыль	тыс. руб.	30000	01.01.2021	
	Увеличение количества клиентов	Количество клиентов	шт.	600	01.01.2021	
		Количество привлеченных клиентов	шт.	35	01.01.2020	
	Сокращение издержек	Издержки на запасы (% от общих издержек)	%	20	01.01.2021	
Клиенты Маркетинг	Сохранение клиентской базы	Процент клиентов, обратившихся повторно	%	30	01.01.2021	Мониторинг удовлетворенности клиентов
		Количество клиентов, обратившихся повторно	шт.	8	01.01.2020	
	Привлечение клиентов	Затраты на привлечение одного клиента	руб.			Формирование сети представителей по регионам
		Количество привлеченных клиентов	шт.	35	01.01.2020	
Обучение и развитие	Повышение квалификации сотрудников	Процент квалифицированных сотрудников	%	90	01.01.2021	Разработка программы обучения сотрудников
		Затраты на обучение сотрудников	руб.			
		Количество мероприятий по повышению квалификации	шт.	3	01.01.2020	

### Задание №3.

Определите, какие подразделения в организационной структуре вашей организации отвечают за выполнение или контролируют каждый из предложенных вами показателей.

Методические рекомендации. Воспользуйтесь примером стратегической карты сбалансированных показателей ООО «Проект» (таблица 19).

### Задание №4.

Для одного из подразделений компании составлен гибкий бюджет (таблица 20).

Таблица 20 – Исходные данные

Показатели, д.е.	Уровни производства (единицы выхода продукции)				
	8000	9000	10000	11000	12000
Труд основных производственных рабочих	48000	54000	60000	66000	72000
Основные материалы	40000	45000	50000	55000	60000
Накладные расходы, в т.ч.:					
Труд вспомогательных рабочих	72000	76000	80000	84000	88000
Освещение и отопление	6000	6000	6000	6000	6000
Энергия	8000	9000	10000	11000	12000
Техническое обслуживание	21000	23000	35000	37000	39000
Вспомогательные материалы	4000	4500	5000	5500	6000
Амортизация машин и оборудования	100000	100000	100000	100000	100000
Итого	209000	227500	246000	264500	283000

Согласно бюджетным данным объем деятельности данного подразделения должен был составить 10000 единиц. Фактический выход составил 9000 единиц. Известны фактические данные о понесенных затратах (таблица 21).

1. Составьте гибкий бюджет для объема деятельности подразделения в 9500 единиц, выведя предварительно формулы сметы для каждой статьи затрат.

2. Составьте отчет об исполнении бюджета подразделения с учетом подконтрольности затрат: неподконтрольным затратами данного подразделения являются амортизация и затраты на освещение и отопление.

Таблица 21 – Исходные данные

Показатели, д.е.	Фактические затраты, д.е.
Труд основных производственных рабочих	60000
Основные материалы	43000
Накладные расходы, в т.ч.:	
Труд вспомогательных рабочих	80000
Освещение и отопление	6500
Энергия	8800
Техническое обслуживание	24000
Вспомогательные материалы	5000
Амортизация машин и оборудования	10000
Итого	237300

### Тестовые задания:

1. На какой стадии жизненного цикла применим кайзен-костинг:

- а) на стадии замысла товара
- б) на стадии исследований и разработки
- с) на производственной стадии

2. Калькулирование затрат в системе кайзен костинг отличается тем, что:

- а) анализируются варианты конструктивного воплощения функций изделия
- б) в процессе разработки добиваются соответствия целевой себестоимости требуемому уровню
- с) главным является участие рабочих по обеспечению заданного уровня снижения производственных затрат.

3. Какие из приведенных ниже затрат относятся к группе превентивных затрат:

- а) исследование рынка; сертификация поставщиков, внедрение стандартов серии ISO 9000
- б) затраты на возврат дефектного товара, изоляция брака, переделка исправимого брака, потери от недопроизводства



с) поверка измерительной аппаратуры, технический контроль качества.

4. Какие из приведенных ниже расходов являются затратами внутреннего несоответствия:

- а) функционально-стоимостной анализ конструкции изделия
- б) расходы на исправимый брак
- с) текущий контроль качества продукции.

### **Тема 8. Информационная поддержка контроллинга.**

Информационный компонент менеджмента и контроллинга. Формирование единого информационного пространства. Источники информации. Системы поддержки принятия решений.

#### **Практическое задание.**

##### **Задание №1.**

Предприятие получило заказ на поставку через 5 недель 40 изделий А. Для производства одного изделия А требуется 4 изделия В и 5 изделий С. Время выполнения заказов на изделия В и С равно соответственно 2 и 3 недели. Производство изделий А занимает одну неделю. В настоящее время у предприятия есть 6 изделий А, 10 изделий В и 7 изделий С. Изобразим структурное дерево и определим, когда предприятие следует отправить заказы на поставку изделий В и С.

##### **Задание №2.**

Небольшой магазин имеет 8 видов продуктов. Затраты и годовой спрос на них указаны в таблице 22. Провести ABC-анализ.

Таблица 22 – Исходные данные

Продукт	D	E	F	G	н	K	м	N
Цена, руб	4	2	4	10	2	10	1	20
Годовой спрос	250	2000	1000	7000	1500	2000	10000	100

##### **Задание №3.**

Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для реализации некий скоропортящийся продукт по цене 50 рублей за единицу. Цена реализации этого продукта – 60 рублей за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть равен 1, 2, 3 и 4 единицы (таблица 23). Если про-

дукт за день не продан, то в конце дня его всегда покупают по цене 30 рублей за единицу. Сколько единиц этого продукта должен закупать владелец каждый день?

Таблица 23 – Возможные доходы за день

Возможные исходы: спрос в день	Возможные решения: число закупленных для реализации единиц			
	1	2	3	4
1	10	-10	-30	-50
2	10	20	0	-20
3	10	20	30	10
4	10	20	30	40
максимум	10	20	30	40
минимум	10	-10	-30	-50

### Тестовые задания:

1. Сбор информации для принятия управленческого решения по преодолению препятствий в достижении целей на основе контроллинга затрагивает:

- а) все подразделения предприятия
- б) финансовую структуру предприятия
- с) контрольно-ревизионную комиссию

2. На этапе сбора информации должны быть сформулированы несколько вариантов управленческих решений по:

- а) каждому финансовому вопросу
- б) по каждой проблемной ситуации
- с) по работе администрации

3. В результате анализа полученной информации руководитель предприятия принимает решение в достижении поставленных целей по:

- а) преодолению препятствий
- б) финансовому оздоровлению
- с) реорганизации предприятия

4. Процесс принятия управленческого решения, направленного на преодоление проблемной ситуации, предусматривает использование:

- а) финансовых документов
- б) контроллинговой информации

с) административных решений

### **Вопросы к зачету**

1. Сущность понятия контроллинга.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
3. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
4. История развития контроллинга.
5. Американская и немецкая модели контроллинга.
6. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
7. Пирамида контроллинга на предприятии.
8. Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
9. Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.
10. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
11. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.
12. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
13. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
14. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.

15. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС),
16. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).
17. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).
18. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга производства (КП).
19. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга логистики (КЛ).
20. Характеристика, цели и инструментарий финансового контроллинга (ФК).
21. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП).
22. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инвестиций (КИ).
23. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инновационных процессов (КИП).
24. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.
25. Система управленческого учета. Принципы системы управленческого учета.
26. Горизонтальная и вертикальная интеграция.
27. Элементы системы учета затрат.
28. Классификация затрат, используемые для целей управления.
29. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
30. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
31. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.

32. Экспертная диагностика финансового состояния предприятия
33. Логико-дедуктивные системы показателей.
34. Эмпирико-индуктивные системы показателей.
35. Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
36. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
37. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
38. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
39. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».
40. Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
41. Выявление причин отклонений.
42. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
43. Структура цикла контроллинга.
44. Формирование единого информационного пространства.
45. Концепция интегрированной управленческой системы.
46. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.
47. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
48. Система поддержки принятия решений.
49. Информационная система руководителя.
50. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем.
51. Структура единого аналитического пространства организации.

52. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.

53. 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.

54. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.

55. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.

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

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

58. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.

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

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

## **Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература:**

1. Гладченко Т.Н. Контроллинг проекта [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.Н. Гладченко, И.В. Костенок. – Электрон. текстовые данные. – Донецк: Донецкий государственный университет управления, 2016. – 212 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62362.html>

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

3. Внутренний контроль и контроллинг : учеб. пособие / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова ; под ред. Т.Ю. Серебряковой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 238 с. – (Высшее образование: Магистратура). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/978372>

### **Дополнительная учебная литература:**

1. Контроллинг на промышленном предприятии: Учеб. / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, И.Д.Грачев и др.; Под ред. проф. А.М.Карминского, С.Г.Фалько - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 304 с.: 60x90 1/16. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/405623>

2. Финансовый контроллинг в холдингах : монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 237 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/942813>

3. Контроллинг: Учебное пособие / Живаева Т.В., Игнатова Т.В. – Краснояр.: СФУ, 2016. – 84 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/967284>

### **Рекомендуемые интернет сайты:**

– [http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej\\_standart\\_fo/docs/](http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/) - Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;

– <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48> Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

- 1 Практика муниципального управления
- 2 Местное самоуправление: организация, экономика и учёт
- 3 Муниципальная служба
- 4 Государственное и муниципальное управление
- 5 Государственное управление
- 6 Государственная власть и местное самоуправление
- 7 Государственная служба
- 8 Вопросы государственного и муниципального управления
- 9 Управление мегаполисом

– <http://www.urtp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

– <http://www.kremlin.ru> – Портал Президента РФ

– <http://www.infostat.ru> – Информационно-издательский центр «Статистика России»

– <http://www.gks.ru> – Официальный сайт «Росстата»

– <http://www.dni.ru> – Интернет издание «Дни.ру»

– <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров

– <http://www.gov.ru/> – сервер органов государственной власти РФ

### **Информационно-справочные системы и современные профессиональные базы данных:**

– <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант

– <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – научная электронная библиотека

– <http://www.consultant.ru/> – информационно-правовой портал КонсультантПлюс

– <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1> – база данных Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2018 годы)



# **МЕТОДОЛОГИЯ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Методические указания*

*Составитель: Ключко Елена Николаевна*

Усл. печ. л. – 2,7. Уч.-изд. л. – 1,8.