

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Факультет управления

Кафедра государственного и муниципального управления

**КОНТРОЛЛИНГ  
В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Методические указания**  
для самостоятельной работы обучающихся  
по направлению подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление,  
направленность «Государственное и муниципальное управление»

Краснодар  
КубГАУ  
2019

*Составитель:* Е. Н. Ключко

**Контроллинг в системе государственного и муниципального управления** : метод. указания / сост. Е. Н. Ключко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 40 с.

Представлен перечень вопросов по основным разделам и темам, задания для самостоятельного выполнения, вопросы к экзамену.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 7 от 03.09.2019.

Председатель  
методической комиссии

М. А. Нестеренко

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

## Оглавление

Введение .....	3
Методические указания по организации самостоятельной работы и подготовке обучающихся к практическим занятиям .....	4
Перечень заданий для самостоятельной работы.....	4
Вопросы к экзамену .....	33
Перечень основной и дополнительной литературы .....	36

## **Введение**

Дисциплина «Контроллинг в системе государственного и муниципального управления» является дисциплиной по выбору.

Целью освоения дисциплины «Контроллинг в системе государственного и муниципального управления» является формирование комплекса знаний об организации и реализации контроллинга в системе государственного и муниципального управления.

Задачи освоения дисциплины:

- получение знаний о современных концепциях контроллинга в системе государственного и муниципального управления, основных методах контроллинга в системе государственного и муниципального управления;
- формирование умений находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях, разработки систем стратегического, текущего и оперативного контроля;
- выработка навыков систематизации и обобщения информации, разработки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.

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

Успешное освоение материала по дисциплине «Контроллинг в системе государственного и муниципального управления» предполагает освоение теоретических знаний, формирование практических умений и навыков студентами, для этого необходимо использовать различные виды учебной работы.

Основные положения дисциплины «Контроллинг в системе государственного и муниципального управления» рассматриваются на лекциях.

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 самостоятельной работы**

#### **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.**

Основой контроллинга персонала на предприятии выступает управленческий учет. Выявите сходство и отличие понятий «Управленческий учет» и «Контроллинг» исходя из целей и задач, а также выполняемых функций контроллингом персонала и управленческого учета.

**Задание №2.**

Оцените роль управленческого учета в подготовке информации в контроллинге персонала при принятии решений по оптимизации соотношения «затраты (трудозатраты) – прибыль».

**Задание №3.**

Проставьте в таблице 1 категории (безвозвратные, инкрементные, переменные, постоянные, полупеременные, полупостоянные, регулируемые, нерегулируемые, вмененные), к которым можно отнести следующие затраты:

Таблица 1 – Перечень затрат

Наименование расходов	Категории затрат
Сумма амортизации оргтехники отдела работы по кадрам	
Заработная плата зам. директора по кадрам	
Плата за рекламу на радио по набору кадров	
Содержание сторожевой охраны	
Канцтовары, использованные отделом по управлению кадрами	
Стоимость выданной спецодежды рабочим	
Стоимость приобретенной лицензии за вид деятельности	
Затраты на научные исследования и разработки	

#### **Задание №4.**

Дайте оценку методам управленческого учета для решения задач контроллинга персонала. При этом укажите достоинства и недостатки каждого метода.

#### **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 конкуренции
  - 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.
5. Инструментами стратегического контроллинга являются:
  - а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ
  - б) частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия

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

6. Инструментами оперативного контроллинга являются:

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

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

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

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

а) бюджетирование

б) операционный С-V-P анализ

с) калькуляция затрат жизненного цикла продукции.

8. Каковы основные функции специалиста по контроллингу в организации:

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

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

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

9. Нормы этического поведения контроллера предусматривают:

а) конфиденциальность

б) независимость

с) компетентность

д) все вместе взятое.

10. Центрами ответственности называют:

а) все подразделения предприятия

б) подразделения, где менеджер несет прямую персональную



ответственность за контролируемые показатели деятельности

с) отделы снабжения и сбыта;

## **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.**

Представьте, что Вы работаете в корпорации. Руководство корпорации решило организовать службу контроллинга. И Вас назначили на пост главного контроллера корпорации. А, следовательно, Вам придется заниматься организацией службы контроллинга применительно ко всей корпорации. Подумайте, с чего Вы начнете свою работу? Каков будет состав службы контроллинга корпорации? Какими полномочиями Вы наделите каждую службу?

#### **Задание №2.**

Представьте, что Вы владелец средней производственной структуры. Вами было принято управленческое решение, в соответствии с которым, было необходимо организовать службу кон-

троллинга. Подумайте, с чего Вы начнете свою работу? Каков будет состав службы контроллинга Вашего предприятия? Какие задачи Вы поставите перед данной службой? Какие функции будет выполнять Ваша служба?

### **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 2).

Таблица 2 – Исходные 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
Заработная плата основных производственных 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.**

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 №3.**

Компания рассматривает возможность заключения контракта сроком на один год, для выполнения которого ей придется задействовать четырех квалифицированных работников. Эти работники могут быть наняты на 1 год с затратами в 40000 д.е. на каждого. Их деятельность будет контролировать менеджер, который уже работает в компании и заработная плата, которого составляет 60000 д.е. в год. Ожидается, что контроль выполнения заказа по контракту займет у менеджера 10% его рабочего времени.

Вместо найма новых работников компания может провести переподготовку некоторых своих сотрудников, заработная плата у каждого из которых сейчас равна 30000 в год. Общие затраты на проведение переподготовки составят 15000. Если эти сотрудники будут привлечены для выполнения заказа, то для их замещения на их прежних рабочих местах потребуются нанять работников с общими затратами в 100000 д.е. в год.

Требуется определить релевантные затраты, которые необходимо учитывать при рассмотрении данного решения.

### **Задание №4.**

Компания рассматривает условия выполнения проекта строительства небольшого объекта. Проект может быть выполнен за месяц. Клиент готов уплатить по окончании строительства 30000 д.е.

Проект предусматривает использование следующих ресурсов.

1. Рабочая сила. Потребуется 1500 часов труда строителей. Рабочих, способных выполнять эту работу, можно нанять по субподряду со ставкой 8 д.е. /час.

Кроме того, потребуется три руководителя работ (менеджера):

- один менеджер должен быть уволен по сокращению, но он может быть задержан до окончания проекта;
- второй может быть освобожден от других обязанностей и нанят по субподряду с выплатой 450 д.е.;
- третий руководитель находится в «резерве» в течение месяца на полной оплате.

Каждый из них получает 12000 д.е. в год, включая социальный выплаты.

## 2. Материалы.

Потребуются следующие материалы:

- 200 т цемента, которые находятся в запасе компании. Цемент был приобретен два месяца назад по цене 18 д.е./т, но контракт, где его предполагалось использовать, не был заключен. Фирма планировала реализовать его другой компании по цене 9 д.е./т;
- заказано 100 м<sup>3</sup> древесины по цене 6 д.е./ м<sup>3</sup>, хотя ее должны доставить только сейчас. Этот тип древесины используется в целом ряде работ, выполняемых фирмой. С момента заказа закупочная цена поднялась до 7,5 д.е./ м<sup>3</sup>;
- другие материалы на сумму 3700 д.е.

Запас оценивается бухгалтерами по самой низкой стоимости.

## 3. Оборудование и машины:

- один экскаватор, который предполагалось продать за 18000 д.е., будет оставаться в фирме до окончания проекта. Однако пересмотренная цена за доставку с опозданием на месяц составит 17000 д.е. Первоначальная покупная цена экскаватора – 30000 д.е.;
- другое необходимое оборудование можно арендовать за 5500 д.е. на время выполнения проекта.

Компания обычно включает в финансовые счета амортизационные отчисления в 10% от исходной стоимости оборудования.

## 4. Прочая информация:

- на данный момент израсходовано 4800 д.е. на конструкторские работы для подготовки к новому проекту;
- фирма обычно относит часть постоянных накладных расходов на проекты. В данном случае бухгалтеры решили выделить 6000 д.е. на этот проект;
- исполнительный директор решил отнести 800 д.е. на представительские расходы, если фирма приступит к выполнению проекта.

Необходимо определить отток и приток наличности в случае заключения контракта.

**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.

5. Какое из названных подразделений может быть определено как центр дохода (выручки):

- а) отдел продаж в магазине
- б) филиал холдинговой компании
- с) самостоятельное предприятие в рамках холдинга

6. Если подразделение выполнило запланированный объема производства и при этом не допустило перерасхода ресурсов, то его деятельность можно считать:

- а) результативной и эффективной
- б) результативной, но неэффективной

- с) не результативной, но эффективной
- д) неэффективной и не результативной.

7. Если подразделение перевыполнило запланированный объема производства и при этом допустило значительный перерасход ресурсов, то его деятельность можно считать:

- а) результативной и эффективной
- б) результативной, но неэффективной
- с) не результативной, но эффективной

8. Если подразделение не выполнило запланированный объем производств, но при этом не допустило перерасхода ресурсов, то его деятельность можно считать:

- а) результативной и эффективной
- б) результативной, но неэффективной
- с) не результативной, но эффективной
- д) неэффективной и не результативной.

9. Если подразделение не выполнило запланированный объем производств, и при этом допустило перерасход ресурсов, то его деятельность можно считать:

- а) результативной и эффективной
- б) результативной, но неэффективной
- с) нерезультативной и не эффективной.

10. Какие из названных видов затрат используются для калькуляции себестоимости, оценки запасов и определения финансовых результатов:

- а) релевантные и не релевантные
- б) контролируемые и неконтролируемые
- с) расходы на продукцию и расходы периода

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

Задачи контроллинга маркетинга. Основные инструменты контроллинга маркетинга.

#### **Практическое задание.**

##### **Задание №1.**

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 №2.**

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

### **Тестовые задания:**

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

- а) контроллинг как часть процесса управления
- б) контроллинг как функция менеджмента
- с) 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?

- а) концепции, ориентированной на систему учета
- б) концепции, ориентированной на управленческую информационную систему
- с) концепции, ориентированной на координацию.

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

- а) сбор и обработка информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением плана предприятия
- б) организация эффективного документооборота и интеграция системы электронной обработки данных в общую информационную систему
- с) 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.

6. Концепции контроллинга, ориентированные на цели прибыльности, характеризуются следующими задачами:

- a) формирование системы управленческого учета
- b) формирование системы внутрифирменного планирования
- c) объединение этих систем в систему управления по целям
- d) все вышеперечисленные ответы.

7. Контроллинг согласно концепции, ориентированной на информационное обеспечение, представляет собой:

a) управленческий инструмент, который поддерживает внутрифирменный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации, оптимизации и координации информационных потоков предприятия в соответствии с потребностями в информации со стороны лиц, принимающих решения

b) система, ключевая функция которой переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки принятия управленческих решений

c) координация деятельности подсистем системы управления предприятием.

8. Какой из стратегических методов контроллинга позволяет каждому предприятию учиться на опыте других предприятий и выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов?

- a) анализ матрицы БКГ
- b) GAP-анализ



с) нет правильного ответа.

9. Фаза возникновения и вывода на рынок в модели жизненного цикла товара соответствует:

а) медленнорастущему сбыту, падающей прибыли, большому числу конкурентов

б) быстрорастущему сбыту, максимальной прибыли, постоянно растущему числу конкурентов

с) слабому сбыту, минимальной прибыли и небольшому числу конкурентов

д) падающему сбыту, низкой прибыли и убывающему числу конкурентов.

10. В инструментарий стратегического контроллинга не включен:

а) метод GAP-анализа

б) метод анализа портфельной матрицы БКГ (Бостонской консалтинговой группы)

с) нет правильного ответа.

### **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.**

##### **Задание №1.**

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%.

#### **Задание №2.**

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 №3.**

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 №4.**

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.

#### **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
- в) стандарт-костинг

4. Маржа вклада – это:

- a) выручка от реализации товаров (работ, услуг)
- b) разность между выручкой от реализации и суммой переменных/прямых затрат
- c) разность между выручкой и суммой переменных и постоянных затрат.

5. Синонимы маржи вклада – это:

- a) вложенный доход
- b) маржа покрытия
- c) маржа на переменных затратах;

6. В чем состоит основная предпосылка внедрения метода директ-костинг:

- a) калькулирование производственной себестоимости продукции
- b) организация раздельного учета постоянных и переменных затрат
- c) учет доходов и расходов по центрам ответственности.

7. В чем состоят основные преимущества метода директ-костинг:

- a) самой высокой подверженности нормированию
- b) наиболее полной и точной калькуляции
- c) в обеспечении оперативной реакции на факторы формирования затрат.

8. Нижним пределом цены на производство дополнительной к плану единицы продукции при недогрузке производственной мощности является:

- a) производственная себестоимость
- b) полная себестоимость
- c) сумма переменных затрат на производство и реализацию продукции

9. Предприятие находится в точке безубыточности, когда:

- a) выручка от реализации равна маржинальному вкладу (марже на переменных затратах)
- b) маржа на переменных затратах равна сумме постоянных затрат
- c) выручка от реализации равна сумме постоянных затрат.

10. В точке безубыточности маржа на переменных затратах

(маржа вклада) равняется:

- а) нулю
- б) постоянным затратам
- с) выручке от реализации продукции.

## **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.**

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 №2.**

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 №3.**

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 №4.**

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.

### **Тестовые задания:**

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

- a) прибыльности
- b) ликвидности
- c) бюджетирования

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

- a) финансовые вложения
- b) инвестиционные планы
- c) стратегические планы

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

- a) Финансовых вложений
- b) Ревизии плана
- c) Корректировки плана
- d) Реорганизации

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

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

5. Контроллинг инвестиций – ... процесс принятия решений по выбору предпочтительных проектов на этапах поиска и оценки:

- a) направляет
- b) поддерживает
- c) стимулирует

6. В области контроля инвестиционный контроллинг ... создание целенаправленной системы контроля над реализацией проектов:

- a) сопровождает
- b) обеспечивает
- c) информирует

7. Контроль затрат наиболее эффективен в момент их:

- a) возникновения
- b) увеличения
- c) группировки

8. В корпоративном управлении под контроллингом понимается:

- a) анализ управленческих решений
- b) расчет и факторный анализ отклонений
- c) принятие управленческих решений

9. С помощью сравнения фактических показателей деятельности с запланированными на предприятии реализуется ... функция бюджета.

- a) контрольная
- b) функция делегирования полномочий
- c) координационная

10. Используя скользящий бюджет, предприятие может:

- a) усилить контроль за исполнением бюджета
- b) получить информацию о причинах, вызвавших существенное отклонение показателей деятельности
- c) учитывать внешние изменения, изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов.

## **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.**

Выручка от реализации продукции предприятия 30232 тыс. руб. с НДС, себестоимость продукции 19550 тыс. руб. Потребность (расход) в материалах 12540 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 16047 тыс. руб.

Таблица 3 – Данные из баланса предприятия по кварталам

Наименование (тыс. руб.)	01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	31.12.19	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 задолженности 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 №2.**

В апреле объем продаж составил 250000 руб. Себестоимость проданной продукции равна 110000 руб., а расходы (арендная плата, зарплата и т.д.) - 40000 руб. Определить валовую прибыль и чистую прибыль.

**Задание №3.**

Предприятие купило станок за  $S = 27000$  руб., период эксплуатации которого  $n$  — 4 года. После этого станок можно будет продать на вторичном рынке за  $P = 7000$  руб. (остаточная стоимость). Определить методом равномерного начисления износа ежегодные начисления на износ и балансовую стоимость станка на конец каждого года.

#### **Задание №4.**

Пусть в примере 55 остаточная стоимость  $P = 0$ . Определим методом суммы годовых чисел ежегодные начисления на износ и балансовую стоимость станка на конец каждого года.

#### **Задание №5.**

На конец финансового года внеоборотные активы предприятия равны 100000 руб., оборотные активы — 40000 руб., а краткосрочные обязательства — 30000 руб. В течение отчетного финансового года объем продаж равен 300000 руб. Определим коэффициент оборачиваемости активов.

#### **Задание №6.**

Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

#### **Задание №7.**

Осуществление мониторинга в социально-трудовой сфере предполагает необходимость сбора и обработки широкого комплекса информации: а) технико-экономической; б) социально-экономической; в) социологической. Дайте им подробнейшее описание

#### **Задание №8.**

Программа проведения социально-трудового мониторинга применительно к отдельным организациям включает: а) карту предприятия; б) блоки статической социально-экономической ин-



формации; в) анкету «Труд в вашей жизни». Дайте описание перечисленных разделов в письменной форме.

### **Задание №9.**

Задача «Мониторинг персонала и проведение диагностики состояния работы с персоналом».

Постановка задачи: произвести диагностику состояния работы с персоналом; проанализировать уровень работы с персоналом на основе расчетов совокупности показателей, произвести анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике и на основе проведенного анализа сформулировать выводы и рекомендации для администрации организации.

Для выполнения задания приводятся исходные данные.

Исходные данные включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

Показатели за отчетный год.

1. Общая численность работающих на предприятии – 6714 чел, в том числе:

- общая численность рабочих - 5067чел.;
- численность рабочих по каждому тарифному разряду: II разр. - 760; – III разр. – 1600; IV разр – 1300; V разр. - 1225; VI разр.- 182 чел.

- численность рабочих со средним специальным и высшим образованием - 3726 чел. с неполным средним, полным средним – 1341 чел;

- общая численность специалистов – 1500 чел.

2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами - 1515 чел., из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля - 1480.

3. Общее число должностей руководящего состава – 54 чел., из них должностей высшего руководства – 14 чел.

4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями - 3 чел.

5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины 1784 (человеко-дней).

6. Общий фонд рабочего времени 894240 (человеко-дней).

7. Число уволенных по собственному желанию – 350 чел.

8. Число уволенных по инициативе администрации – 17 чел.

9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных начальников и т.п. – 115 чел.

10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности – 200 чел.

11. Число резервируемых должностей – 120 чел.

12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва – 52 чел.

13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности – 60 чел.

Показатели за предыдущий год.

1. Общая численность работающих на предприятии – 6700 чел, в том числе:

- общая численность рабочих -5060 чел.;

- численность рабочих по каждому тарифному разряду: П разр. 758; – III разр. – 1619; IУ разр – 1299 – У разр. - 1224; УI разр. - 160 чел.

- численность рабочих со средним специальным и высшим образованием -3721 чел. с неполным средним, полным средним – 1339 чел;

- общая численность специалистов – 1443 чел.

2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами - 1500 чел., из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля - 1477.

3. Общее число должностей руководящего состава – 54 чел. и из них должностей высшего руководства – 14 чел.

4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями - 5 чел.

5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины 1754 (человеко-дней).

6. Общий фонд рабочего времени 882230 (человеко-дней).

7. Число уволенных по собственному желанию – 330 чел.

8. Число уволенных по инициативе администрации – 7 чел.

9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных начальников и т.п. – 95 чел.

10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности – 210 чел.

11. Число резервируемых должностей – 119 чел.

12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва – 35чел.

13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности – 45 чел.

Методические указания.

Задание выполняется в три этапа: первый этап – расчет показателей уровня работы с персоналом; второй этап – анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; третий этап – формирование выводов и рекомендаций для администрации организации.

Например, опираясь на выводы из анализа показателей квалификационного уровня, можно рекомендовать администрации обратить внимание на снижение квалификационного уровня рабочих высших разрядов и руководителей. Следует выявить и устранить причины этих нежелательных изменений.

При выполнении первого этапа рассчитываются следующие группы показателей:

1. Показатели, отражающие структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику.

2. Показатели, отражающие стабильность трудового коллектива.

3. Показатели, отражающие работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

Квалификационный уровень рабочих кадров в целом:

- квалификационный уровень рабочих высших разрядов на должностях, требующих среднего специального образования;

- образовательный уровень рабочих кадров.

- квалификационный уровень специалистов - квалификационный уровень руководителей.

Состояние трудовой дисциплины - текучесть персонала.

Показатели третьей группы:

- изменение качественного состава персонала специалистов за отчетный период.
- изменение качественного состава руководящего персонала за отчетный период.
- укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей. По результатам анализа заполните таблицу 4.

Таблица 4 – Фактические данные на конец прошлого года и конец отчетного года, нормативные значения показателей

№№ групп и наименование показателей	Показатели			Отклонения от нормы за	
	Норма	Пред.год	Отч.год	Пред.год	Отч.год

### 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.

5. Бюджет представляет собой:

- а) согласованную по объемам и срокам смету затрат на оборудование
- б) план деятельности фирмы или ее подразделений на период одного года
- с) смету затрат на производство.

6. Какие из названных ниже бюджетов называются операционными:

- а) бюджетный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет инвестиций
- б) бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок, бюджет заработной платы
- с) статичный бюджет, гибкий бюджет, скользящий бюджет.

7. Какие из названных ниже бюджетов называются финансовыми:

- а) бюджет заработной платы; бюджет продаж, бюджет производства
- б) бюджетный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов
- с) бюджет закупок, бюджет себестоимости продукции, бюджет производственных накладных расходов.

8. Основное различие между жестким и гибким бюджетом состоит в том, что:

- а) гибкий бюджет учитывает лишь переменные затраты, а жесткий бюджет охватывает все виды затрат предприятия
- б) жесткий бюджет составляется для всего предприятия в целом, а гибкий – составляется только для отдельных подразделений
- с) жесткий бюджет составляется для запланированного уровня деловой активности, а гибкий – для фактического уровня

деловой активности (или для нескольких вариантов деловой активности).

9. Приростные бюджеты разрабатывается на основе:

- а) объема производства по цехам
- б) затрат по цехам
- с) в процентах от достигнутого уровня производства и продаж;

10. Для чего нужны стандарты затрат и цен?

- а) они являются средством измерения эффективности использования ресурсов
- б) позволяют принимать корректирующие меры после анализа и интерпретации отклонений
- с) все перечисленное.

### **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.**

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. Если продукт 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?

Ниже приведена таблица возможных доходов 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

### Задание №3.

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

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 №4.

Принять решение по управлению группами запасов комплектующих для производства изделий, на выпуске которых специализируется предприятие. Количество изготавливаемых за год изделий, т.е. объем производства в шт., характеризует ежегодный уровень использования запасов. Провести ABC-анализ.

№ группы запасов	Код изделий	Цена изделия Ц, ДЕ	Объем производства К, шт.
1	И-1	220	12500
2	И-2	75	8000
3	И-3	1830	2600
4	И-4	30	14500
5	И-5	340	7100
6	И-6	250	500

### Тестовые задания:

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

- a) все подразделения предприятия
- b) финансовую структуру предприятия
- c) контрольно-ревизионную комиссию

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

- a) каждому финансовому вопросу
- b) по каждой проблемной ситуации
- c) по работе администрации

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

- a) преодолению препятствий
- b) финансовому оздоровлению
- c) реорганизации предприятия

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

- a) финансовых документов
- b) контроллинговой информации
- c) административных решений

5. Руководитель предприятия в процессе интеграции контроллинга в систему управления играет:

- a) посредственную роль
- b) главнейшую роль
- c) роль администратора

6. В моделях интеграции контроллинга руководитель предприятия представляет собой во всей системе контроллинга:

- a) администратора
- b) ключевую фигуру
- c) учредителя

101. Заменяет ли контроллинг систему управления?

- a) да
- b) нет
- c) при принятии ответственных решений

7. С точки зрения экономического аспекта системой контроллинга осуществляется поддержка решений:

- a) финансовых



- b) управленческих
- c) административных

8. Какая система призвана обеспечить принятие обоснованных решений топменеджерами в соответствии с миссией предприятия, его стратегическими и тактическими целями?

- a) информационная система руководителя
- b) информационная система поддержки принятия управленческих решений
- c) информационные хранилища.

9. Основными особенностями концепции информационного хранилища являются:

- a) интегрированность
- b) неизменность
- c) поддержание хронологии.

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

- a) соответствие отраслевой специфике организации
- b) участие и перераспределение дублирующих функций
- c) функциональная полнота системы.

## Вопросы к экзамену

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 Ме-

диа, 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, 2016. – 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)

– <http://www.cikrf.ru/gas/> – Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Выборы»

– <http://fss.ru/ru/statistics/index.shtml> – информационная система Фонда социального страхования РФ

– <http://www.pfrf.ru/opendata/> – информационная система Пенсионного фонда РФ

– <https://portal.eskigov.ru/fgis/259> – государственная информационная система обязательного медицинского страхования

– [https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat\\_reestr](https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat_reestr) – база данных Федерального агентства по управлению государственным имуществом

**КОНТРОЛЛИНГ  
В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Методические указания*

*Составитель:* **Клочко** Елена Николаевна

Усл. печ. л. – 2,3. Уч.-изд. л. – 1,8.