

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение инклюзивного высшего образования  
**«Московский государственный  
гуманитарно-экономический университет»  
(ФГБОУ ИВО «МГГЭУ»)**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-методической работе

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ОСВОЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 Бизнес-контроллинг

образовательная программа направления подготовки 38.04.01 Экономика  
шифр, наименование

**Направленность (профиль)  
«Экономика предпринимательства»**

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Курс 2 семестр 3

Москва 2023

Методические рекомендации разработаны на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования направления 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 939 от «11» августа 2020 г.

Зарегистрировано в Минюсте России «26» августа 2020 г. № 59459.

Разработчик методических рекомендаций:

Д.Э.Н., профессор, профессор кафедры экономики и финансов МГГЭУ

место работы, занимаемая должность

  
\_\_\_\_\_ подпись

В.Э. Керимов  
И.О. Фамилия

«23» марта 2023 г.  
Дата

Методические рекомендации утверждены на заседании кафедры экономики и финансов (протокол № 9 от «23» марта 2023 г.)

на заседании Учебно-методического совета МГГЭИ (протокол №3 от «26» апреля 2023 г.)


СОГЛАСОВАНО:

Начальник учебно-методического управления

  
\_\_\_\_\_ И.Г. Дмитриева

«26» апреля 2023 г.

Начальник методического отдела

  
\_\_\_\_\_ Д.Е. Гапеев

«26» апреля 2023 г.

И.о.декана факультета

  
\_\_\_\_\_ М.М. Шайлиева

«26» апреля 2023 г.

## Содержание

1. Аннотация
2. Методические рекомендации к лекциям
3. Методические рекомендации к практическим занятиям
4. Методические рекомендации к самостоятельной работе

## АННОТАЦИЯ

Настоящие методические рекомендации разработаны для обучающихся 2 курса очной формы обучения с учетом ФГОС ВО и рабочей программы дисциплины «Бизнес-контроллинг».

Цель изучения дисциплины «Бизнес-контроллинг» - формирование у магистрантов знаний и умений по созданию системы гибкой, достоверной и оперативной экономической информации, ее использованию для планирования, контроля и принятия управленческих решений в эффективном управлении финансово-хозяйственной деятельностью и формировании финансовых результатов предприятия.

Задачи дисциплины:

- формирование у магистрантов комплекса знаний и практических навыков для ведения профессиональной деятельности в сфере ведения управленческого учета предприятия в соответствии с современными требованиями, предъявляемыми к специалистам финансово экономических служб;
- формирование у магистрантов системного видения развития теории и практики управленческого учета;
- личностное развитие магистрантов: систематизация разностороннего профессионального опыта, воспитание лидерских качеств, расширение круга профессионального и личного общения.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать:*

- нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, методы их анализа и стратегического управления

*уметь:*

- составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений

*владеть:*

- навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических решений и оценки их эффективности

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ЛЕКЦИЯМ**

### **Лекция 1 по теме «Теоретические основы, виды, объекты, функции, методы, основные принципы и задачи Бизнес-контроллинга»**

#### **Вопросы:**

1. Раскрыть сущность понятия «Бизнес-контроллинг».
2. Какова роль и значение Бизнес-контроллинга в управлении корпоративными финансами.
3. Какова роль и значение Бизнес-контроллинга в рациональном использовании финансовых ресурсов.
4. Какова роль и значение Бизнес-контроллинга в системе управления издержками организации.
5. Каковы исторические аспекты становления и развития Бизнес-контроллинга.
6. Назовите виды и объекты Бизнес-контроллинга.
7. Раскройте функции и методы Бизнес-контроллинга.
8. В чем основные принципы и задачи организации Бизнес-контроллинга.
9. Раскройте проблемы внедрения Бизнес-контроллинга в отечественных бизнес-структурах.

#### **Методические рекомендации**

Лекция проводится как с применением традиционных технологий (обзорная лекция), так и интерактивных технологий (проблемная лекция).

В ходе лекционных занятий студентам рекомендовано вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Рекомендуется задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Дорабатывать конспект лекции рекомендовано в соответствии рабочей программой дисциплины.

#### **Источники и литература для подготовки:**

##### **Основная литература**

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]

2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### Дополнительная литература

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]
2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>
3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## Лекция 2 по теме «Организация и информационное обеспечение системы контроллинга в бизнес-структурах

### Вопросы:

1. В чем особенности организации и информационного обеспечения системы Бизнес-контроллинга в бизнес-структурах
2. Назовите достоинства и недостатки децентрализованной формы организации службы Бизнес-контроллинга.
3. Какова взаимосвязь Бизнес-контроллинга с методологией финансового менеджмента.
4. Раскройте особенности формирования учетной политики для целей управленческого учета и Бизнес-контроллинга.
5. Определите влияние процессов интеграции и глобализации на смену парадигм Бизнес-контроллинга.
6. Назовите функции контроллера в сфере управления финансами корпораций.
7. Раскройте значение финансовых и нефинансовых показателей и принципы их отражения в финансовом контроллинге.

### Методические рекомендации

Лекция проводится как с применением традиционных технологий (обзорная лекция), так и интерактивных технологий (проблемная лекция).

В ходе лекционных занятий студентам рекомендовано вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Рекомендуется задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Дорабатывать конспект лекции рекомендовано в соответствии рабочей программой дисциплины.

## Источники и литература для подготовки:

### Основная литература

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]
2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### Дополнительная литература

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]
2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>
3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## Лекция 3 по теме «Оперативный контроллинг в бизнес-структурах»

### Вопросы:

1. В чем сущность, роль и значение оперативного Бизнес-контроллинга?
2. Назовите основные цели, принципы и задачи оперативного Бизнес-контроллинга.
3. Раскройте объекты оперативного Бизнес-контроллинга.
4. Назовите механизм формирования ключевых показателей эффективности для оперативного Бизнес-контроллинга.
5. Раскройте методику контроля ключевых показателей эффективности для оперативного Бизнес-контроллинга.
6. Раскройте методику анализа ключевых показателей эффективности для оперативного Бизнес-контроллинга.

### Методические рекомендации

Лекция проводится как с применением традиционных технологий (обзорная лекция), так и интерактивных технологий (проблемная лекция).

В ходе лекционных занятий студентам рекомендовано вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Рекомендуется задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Дорабатывать конспект лекции рекомендовано в соответствии рабочей программой дисциплины.

## **Источники и литература для подготовки:**

### **Основная литература**

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]

2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### **Дополнительная литература**

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]

2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>

3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## **Лекция 4 по теме «Стратегический контроллинг в бизнес-структурах»**

### **Вопросы:**

1. В чем сущность, роль и значение стратегического Бизнес-контроллинга?
2. Назовите основные цели, принципы и задачи стратегического Бизнес-контроллинга.
3. Раскройте объекты стратегического Бизнес-контроллинга.
4. Назовите механизм формирования ключевых показателей эффективности для стратегического Бизнес-контроллинга.
5. Раскройте методику контроля ключевых показателей эффективности для стратегического Бизнес-контроллинга.
6. Раскройте методику анализа ключевых показателей эффективности для стратегического Бизнес-контроллинга.

### **Методические рекомендации**



Лекция проводится как с применением традиционных технологий (обзорная лекция), так и интерактивных технологий (проблемная лекция).

В ходе лекционных занятий студентам рекомендовано вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Рекомендуется задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Дорабатывать конспект лекции рекомендовано в соответствии рабочей программой дисциплины.

## **Источники и литература для подготовки:**

### **Основная литература**

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]

2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### **Дополнительная литература**

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]

2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>

3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

**Практическое занятие 1 по теме «Теоретические основы, виды, объекты, функции, методы, основные принципы и задачи Бизнес-контроллинга»**

**Вопросы:**

1. Раскрыть сущность понятия «Бизнес-контроллинг».
2. Какова роль и значение Бизнес-контроллинга в управлении корпоративными финансами.
3. Какова роль и значение Бизнес-контроллинга в рациональном использовании финансовых ресурсов.
4. Какова роль и значение Бизнес-контроллинга в системе управления издержками организации.
5. Каковы исторические аспекты становления и развития Бизнес-контроллинга.
6. Назовите виды и объекты Бизнес-контроллинга.
7. Раскройте функции и методы Бизнес-контроллинга.
8. В чем основные принципы и задачи организации Бизнес-контроллинга.
9. Раскройте проблемы внедрения Бизнес-контроллинга в отечественных бизнес-структурах.

## Методические рекомендации

При подготовке к практическим занятиям студент должен придерживаться следующих рекомендаций:

- внимательно изучить основные вопросы темы и план практического занятия,
- определить место темы занятия в общем содержании, ее связь с другими темами;
- найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- после ознакомления с теоретическим материалом ответить на вопросы по теме курса;
- продумать пути и способы решения проблемных вопросов;
- продумать развернутые ответы на предложенные вопросы темы, опираясь на лекционные материалы, расширяя и дополняя их данными из учебников, дополнительной литературы.

В ходе практического занятия необходимо выполнить практическое задание, а затем объяснить методику его решения.

## Источники и литература для подготовки:

### Основная литература

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]
2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### Дополнительная литература

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]
2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>

3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль).  
<https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## **Практическое занятие 2 по теме «Организация и информационное обеспечение системы Бизнес-контроллинга в бизнес-структурах»**

### **Вопросы:**

1. В чем особенности организации и информационного обеспечения системы Бизнес-контроллинга в бизнес-структурах
2. Назовите достоинства и недостатки децентрализованной формы организации службы Бизнес-контроллинга.
3. Какова взаимосвязь Бизнес-контроллинга с методологией финансового менеджмента.
4. Раскройте особенности формирования учетной политики для целей управленческого учета и Бизнес-контроллинга.
5. Определите влияние процессов интеграции и глобализации на смену парадигм Бизнес-контроллинга.
6. Назовите функции контроллера в сфере управления финансами корпораций.
7. Раскройте значение финансовых и нефинансовых показателей и принципы их отражения в финансовом контроллинге.

### **Практические задания:**

#### **Задача 1.**

Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Определите запас прочности в денежном выражении.

#### **Задача 2.**

Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Определите запас прочности в натуральном выражении.

### **Методические рекомендации**

При подготовке к практическим занятиям студент должен придерживаться следующих рекомендаций:

- внимательно изучить основные вопросы темы и план практического занятия,
- определить место темы занятия в общем содержании, ее связь с другими темами;
- найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- после ознакомления с теоретическим материалом ответить на вопросы по теме курса;
- продумать пути и способы решения проблемных вопросов;

- продумать развернутые ответы на предложенные вопросы темы, опираясь на лекционные материалы, расширяя и дополняя их данными из учебников, дополнительной литературы.

В ходе практического занятия необходимо выполнить практическое задание, а затем объяснить методику его решения.

### **Источники и литература для подготовки:**

#### **Основная литература**

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]

2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

#### **Дополнительная литература**

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]

2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>

3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

### **Практическое занятие 3 по теме «Оперативный Бизнес-контроллинг в бизнес-структурах»**

#### **Вопросы:**

1. В чем сущность, роль и значение оперативного Бизнес-контроллинга?
2. Назовите основные цели, принципы и задачи оперативного Бизнес-контроллинга.
3. Раскройте объекты оперативного Бизнес-контроллинга.
4. Назовите механизм формирования ключевых показателей эффективности для оперативного Бизнес-контроллинга.
5. Раскройте методику контроля ключевых показателей эффективности для оперативного Бизнес-контроллинга.
6. Раскройте методику анализа ключевых показателей эффективности для оперативного Бизнес-контроллинга.

#### **Практические задания:**

**Задача 1.**

Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. На какую сумму изменится запас прочности, если постоянные расходы увеличатся на 10%.

**Задача 2.**

Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. На какую сумму изменится запас прочности, если постоянные расходы снизятся на 10%.

**Задача 3.**

Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Определите значение операционного рычага.

**Методические рекомендации**

При подготовке к практическим занятиям студент должен придерживаться следующих рекомендаций:

- внимательно изучить основные вопросы темы и план практического занятия,
- определить место темы занятия в общем содержании, ее связь с другими темами;
- найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- после ознакомления с теоретическим материалом ответить на вопросы по теме курса;
- продумать пути и способы решения проблемных вопросов;
- продумать развернутые ответы на предложенные вопросы темы, опираясь на лекционные материалы, расширяя и дополняя их данными из учебников, дополнительной литературы.

В ходе практического занятия необходимо выполнить практическое задание, а затем объяснить методику его решения.

**Источники и литература для подготовки:****Основная литература**

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]

2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

**Дополнительная литература**

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]

2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>

3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## **Практическое занятие 4 по теме «Стратегический Бизнес-контроллинг в бизнес-структурах»**

### **Вопросы:**

1. В чем сущность, роль и значение стратегического Бизнес-контроллинга?
2. Назовите основные цели, принципы и задачи стратегического Бизнес-контроллинга.
3. Раскройте объекты стратегического Бизнес-контроллинга.
4. Назовите механизм формирования ключевых показателей эффективности для стратегического Бизнес-контроллинга.
5. Раскройте методику контроля ключевых показателей эффективности для стратегического Бизнес-контроллинга.
6. Раскройте методику анализа ключевых показателей эффективности для стратегического Бизнес-контроллинга.

### **Практические задания:**

#### **Задача 1.**

Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Какое значение будет иметь эффект операционного рычага при увеличении постоянных расходов на 10%?

#### **Задача 2.**

Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Какое значение будет иметь эффект операционного рычага при снижении постоянных расходов на 10%?

#### **Задача 3.**

Предприятие выпускает и продает изделие «А» по цене 8000 руб. При этом средние переменные затраты составляют 5000 руб., а постоянные затраты – 1 900 000 руб. Какую прибыль может получить предприятие, если оно продаст изделий «А» в количестве 7000 шт.?

## Методические рекомендации

При подготовке к практическим занятиям студент должен придерживаться следующих рекомендаций:

- внимательно изучить основные вопросы темы и план практического занятия,
- определить место темы занятия в общем содержании, ее связь с другими темами;
- найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- после ознакомления с теоретическим материалом ответить на вопросы по теме курса;
- продумать пути и способы решения проблемных вопросов;
- продумать развернутые ответы на предложенные вопросы темы, опираясь на лекционные материалы, расширяя и дополняя их данными из учебников, дополнительной литературы.

В ходе практического занятия необходимо выполнить практическое задание, а затем объяснить методику его решения.

## Источники и литература для подготовки:

### Основная литература

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]
2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### Дополнительная литература

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]
2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>
3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

**Самостоятельная работа по теме «Теоретические основы, виды, объекты, функции, методы, основные принципы и задачи Бизнес-контроллинга»**

## **Вопросы:**

1. Проведение сравнительного анализа определений Бизнес-контроллинга, выявление общих черт, различий, обоснование целей и задач в соответствии с интересами потребителей результатов.

2. Изучение направлений влияния отдельных факторов на применение Бизнес-контроллинга. Практические примеры проявления отдельных факторов и их комбинаций при конструировании финансовых продуктов.

## **Методические рекомендации**

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине осуществляется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к лекции заключается в рассмотрении общих научных основ и анализе конкретных процессов и факторов, определяющих содержание темы.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к практическому занятию включает подбор материала, данных и специальных источников, с которыми предстоит учебная работа, а также решение ситуационных и практических заданий. В связи с этим студентам рекомендуется детально разобрать теоретические вопросы лекционного курса, а затем закрепить материал в процессе решения проблемных ситуаций, задач.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы, то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Решение проблемных задач следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями и схемами. Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Самостоятельная подготовка к зачету должна осуществляться в течение всего семестра, а не за несколько дней до его проведения. При подготовке к зачету студентам рекомендуется:

- перечитать все лекции, а также материалы, которые готовились к практическим занятиям в течение семестра.

- соотнести эту информацию с вопросами, которые даны к зачету. Если информации недостаточно, ответы находят в предложенной преподавателем литературе.

При подготовке к зачету рекомендуется делать краткие записи для формирования четкой логической схемы ответа на вопрос.

## **Источники и литература для подготовки:**

### **Основная литература**

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]



2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### **Дополнительная литература**

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]

2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>

3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## **Самостоятельная работа по теме «Организация и информационное обеспечение системы Бизнес-контроллинга в бизнес-структурах**

### **Вопросы:**

1. Построение системы Бизнес-контроллинга в бизнес-структурах.
2. Построение системы центров ответственности в бизнес-структурах.
3. Построение системы информационного обеспечения Бизнес-контроллинга в бизнес-структурах.

### **Методические рекомендации**

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине осуществляется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к лекции заключается в рассмотрении общих научных основ и анализе конкретных процессов и факторов, определяющих содержание темы.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к практическому занятию включает подбор материала, данных и специальных источников, с которыми предстоит учебная работа, а также решение ситуационных и практических заданий. В связи с этим студентам рекомендуется детально разобрать теоретические вопросы лекционного курса, а затем закрепить материал в процессе решения проблемных ситуаций, задач.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы, то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Решение проблемных задач следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно

сопровождать комментариями и схемами. Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Самостоятельная подготовка к зачету должна осуществляться в течение всего семестра, а не за несколько дней до его проведения. При подготовке к зачету студентам рекомендуется:

- перечитать все лекции, а также материалы, которые готовились к практическим занятиям в течение семестра.

- соотнести эту информацию с вопросами, которые даны к зачету. Если информации недостаточно, ответы находят в предложенной преподавателем литературе.

При подготовке к зачету рекомендуется делать краткие записи для формирования четкой логической схемы ответа на вопрос.

## **Источники и литература для подготовки:**

### **Основная литература**

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]

2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### **Дополнительная литература**

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]

2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>

3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## **Самостоятельная работа по теме «Оперативный Бизнес-контроллинг в бизнес-структурах»**

### **Вопросы:**

1. Проведение сравнительного анализа различных методов организации оперативного Бизнес-контроллинга в бизнес-структурах. Обоснование преимуществ и недостатков их применения.

2. Характеристика применения оперативного Бизнес-контроллинга в развитых странах (на примере Германии).

3. Особенности применения оперативного Бизнес-контроллинга в странах СНГ.
4. Характеристика объектов оперативного Бизнес-контроллинга.
5. Анализ механизма формирования ключевых показателей эффективности для оперативного Бизнес-контроллинга.
6. Особенности методики контроля ключевых показателей эффективности для оперативного Бизнес-контроллинга.
7. Особенности методики анализа ключевых показателей эффективности для оперативного Бизнес-контроллинга.

## **Методические рекомендации**

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине осуществляется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к лекции заключается в рассмотрении общих научных основ и анализе конкретных процессов и факторов, определяющих содержание темы.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к практическому занятию включает подбор материала, данных и специальных источников, с которыми предстоит учебная работа, а также решение ситуационных и практических заданий. В связи с этим студентам рекомендуется детально разобрать теоретические вопросы лекционного курса, а затем закрепить материал в процессе решения проблемных ситуаций, задач.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы, то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Решение проблемных задач следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями и схемами. Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Самостоятельная подготовка к зачету должна осуществляться в течение всего семестра, а не за несколько дней до его проведения. При подготовке к зачету студентам рекомендуется:

- перечитать все лекции, а также материалы, которые готовились к практическим занятиям в течение семестра.

- соотнести эту информацию с вопросами, которые даны к зачету. Если информации недостаточно, ответы находят в предложенной преподавателем литературе.

При подготовке к зачету рекомендуется делать краткие записи для формирования четкой логической схемы ответа на вопрос.

## **Источники и литература для подготовки:**

### **Основная литература**

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия:

Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]

2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### **Дополнительная литература**

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]

2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>

3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>

## **Самостоятельная работа по теме «Стратегический Бизнес-контроллинг в бизнес-структурах»**

### **Вопросы:**

1. Проведение сравнительного анализа различных методов организации стратегического Бизнес-контроллинга в бизнес-структурах. Обоснование преимуществ и недостатков их применения.

2. Характеристика применения стратегического Бизнес-контроллинга в развитых странах (на примере Германии).

3. Особенности применения стратегического Бизнес-контроллинга в странах СНГ.

4. Характеристика объектов стратегического Бизнес-контроллинга.

5. Анализ механизма формирования ключевых показателей эффективности для стратегического Бизнес-контроллинга.

6. Особенности методики контроля ключевых показателей эффективности для стратегического Бизнес-контроллинга.

7. Особенности методики анализа ключевых показателей эффективности для стратегического Бизнес-контроллинга.

### **Методические рекомендации**

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине осуществляется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к лекции заключается в рассмотрении общих научных основ и анализе конкретных процессов и факторов, определяющих содержание темы.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к практическому занятию включает подбор материала, данных и специальных источников, с которыми предстоит учебная работа, а также решение ситуационных и практических заданий. В связи с этим студентам рекомендуется детально разобрать теоретические вопросы лекционного курса, а затем закрепить материал в процессе решения проблемных ситуаций, задач.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы, то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Решение проблемных задач следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями и схемами. Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Самостоятельная подготовка к зачету должна осуществляться в течение всего семестра, а не за несколько дней до его проведения. При подготовке к зачету студентам рекомендуется:

- перечитать все лекции, а также материалы, которые готовились к практическим занятиям в течение семестра.
- соотнести эту информацию с вопросами, которые даны к зачету. Если информации недостаточно, ответы находят в предложенной преподавателем литературе.

При подготовке к зачету рекомендуется делать краткие записи для формирования четкой логической схемы ответа на вопрос.

## **Источники и литература для подготовки:**

### **Основная литература**

1. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.В. Осипова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 145с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). [Электронный ресурс; Режим доступа: Образовательная платформа Юрайт <https://biblio-online.ru>]
2. Контроллинг: учеб.пособие / Т.В.Живаева, Т.В. Игнатова. – Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2020. – 84 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328455>

### **Дополнительная литература**

1. Бизнес-контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. – М.:Инфра – М, 2018. – 237 с. – (Научная мысль). – [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com/read?id=303116>]
2. Система Бизнес-контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 289 с. + Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). - <https://new.znanium.com/read?id=304514>
3. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учёта: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С.Рябынцева. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 168с.+ Доп.материалы Доп.материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: ЭБС Знаниум <https://new.znanium.com>]. – (Научная мысль). <https://new.znanium.com/catalog/document?id=30734>





