

Факультет экономики  
Кафедра финансов, бухгалтерского учета и налогообложения



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ

образовательная программа направления подготовки  
38.03.01 «Экономика»  
Блок Б1.В.ДВ.10.02

Профиль подготовки  
**Бухгалтерский учет, анализ и аудит**  
Квалификация (степень) выпускника - Бакалавр  
Форма обучения: очная


Семестр 7

Москва  
2020

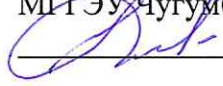
Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (уровень бакалавриата), утвержденного Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 1327 от 12.11.2015 г. «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (уровень бакалавриата).

Зарегистрировано в Минюсте России «30» 11. 2015 г. № 39906

Составители рабочей программы:

Профессор кафедры финансов, бухгалтерского учета и налогообложения МГГЭУ, заведующий кафедрой  Нестеренко Ю.Н. 07.07 2019 г.

**Рецензент:** к.э.н. доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и налогообложения МГГЭУ Чугумбаев Р.Р.

 « 7 » 07 2020 г

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры финансов, бухгалтерского учета и налогообложения (протокол № «15 » от 09.07. 2020 г.)

Заведующий кафедрой  Нестеренко Ю.Н. « 9 » 07. 2020 г.  
подпись Ф.И.О. Дата


СОГЛАСОВАНО

Начальник  
Учебного отдела

« 28 » 08 2020 г.  И.Г.Дмитриева  
(дата) (подпись) (Ф.И.О.)

СОГЛАСОВАНО

Декан  
факультета

« 28 » 08 2020 г.  Л.В.Дегтева  
(дата) (подпись) (Ф.И.О.)

СОГЛАСОВАНО

Заведующий  
библиотекой

« 28 » 08 2020 г.  В.А. Ахтырская  
(дата) (подпись) (Ф.И.О.)

РАССМОТРЕНО И  
ОДОБРЕНО  
УЧЕБНО - МЕТОДИЧЕСКИМ  
СОВЕТОМ МГГЭУ  
Пр. № 01 « 31 » 08 2020 г.

# 1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе, требования к уровню освоения содержания дисциплины

## 1.1. Цели и задачи изучения дисциплины

- **Цель дисциплины** «Финансовый контроллинг» — приобретение студентами знаний в области организационного, информационного и методологического обеспечения функционирования финансового контроллинга на отечественных предприятиях в контексте современных тенденций управления финансами корпоративных образований различных отраслей.

- **Задачи дисциплины.** Подготовка специалистов, способных квалифицированно принимать решения в области финансовых отношений. Приобретение необходимых знаний об основных этапах развития финансового контроллинга как особой отрасли знания. Закрепление представлений о принципах организации и проведения финансового контроллинга на предприятии. Изучение основ информационного обеспечения финансового контроллинга в системе предприятия. Овладение основными методами и инструментами, используемыми в системе финансового контроллинга.

## 1.2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

- В результате освоения содержания дисциплины «Финансовый контроллинг»

- студент должен:

- **знать:**

- сущность финансового контроллинга;

- содержание основных этапов построения системы финансового контроллинга на предприятии;

- методы и инструменты, используемые в системе финансового контроллинга;

- проблемы, возникающие при внедрении и проведении финансового контроллинга на предприятии и находить пути их решения.

**уметь:**

- применять на практике имеющиеся знания и умения;

- пользоваться законодательно-нормативными актами, инструкциями, положениями, действующими в РФ, а также специальной литературой отечественных и зарубежных авторов.

**владеть:**

- методологией экономического исследования;

- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных;

- методами и приемами анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических моделей;

- современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микро-, мезо- и макроуровнях;

навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений.

Изучение данной дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование результата обучения
ПК-5	способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений

## 1.3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Финансовый контроллинг» представляет собой дисциплину вариативной части блока Дисциплины (модули) (Б1), дисциплины по выбору.

Для изучения дисциплины «Финансовый контроллинг» необходимо знание следующих дисциплин: «Финансы», «Микроэкономика», «Экономика предприятий (организаций)», «Бухгалтерский учет и анализ», «Статистика», «Менеджмент», «Финансовое право», «Предпринимательское право», «Бухгалтерская (финансовая) отчетность», «финансы предприятий», «Финансовый анализ».

Знания дисциплины «Финансовый контроллинг» необходимы для дальнейшего изучения таких дисциплин, как: «Учет и анализ банкротств», «Планирование и бюджетирование», «Налоговый учет».

## 2. Содержание дисциплины

### 2.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Семестр - 7, вид отчетности – зачет с оценкой

№	Наименование раздела, тема	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	Теоретические основы финансового контроллинга	Понятие и сущность финансового контроллинга как одного из центральных блоков контроллинга на предприятии (фирме). Исторические аспекты становления финансового контроллинга. Предпосылки формирования и развития финансового контроллинга. Концепция финансового контроллинга.	Опрос, дискуссии
2	Предмет, метод и функции финансового контроллинга	Предмет финансового контроллинга. Объекты финансового контроллинга и их классификация. Функции финансового контроллинга: информационная, учетно-контрольная, аналитическая, функция планирования и специфическая. Задачи финансового контроллинга. Методы и инструменты, используемые в системе финансового контроллинга. Виды финансового контроллинга и их сравнительная характеристика. Роль финансового контроллинга в системе управления фирмой (организацией). Взаимосвязь финансового контроллинга с функциями управления: планирование (определение целей), стимулирование, контроль и регулирование, аналитическая и информационная функции, организационная работа.	Опрос, дискуссии, разбор ситуационных заданий, тестирование
3	Организация системы финансового контроллинга на предприятии	Роль службы финансового контроллинга в организационной структуре фирмы (организации). Формирование оптимального персонального состава и структуры службы финансового контроллинга в зависимости от масштаба фирмы (организации) и видов осуществляемой им деятельности. Этапы построения системы финансового контроллинга в фирме (организации): определение объектов финансового контроллинга и изучение целей и приоритетных направлений развития фирмы (организации); определение видов и сферы финансового контроллинга; формирование системы подконтрольных показателей; разработка системы количественных стандартов контроля; построение системы мониторинга показателей, включаемых в систему финансового контроллинга; определение комплекса действий по устранению отклонений.	Опрос, дискуссии, разбор ситуационных заданий, тестирование
4	Информационное обеспечение финансового контроллинга на предприятии	Сущность понятий «информационное обеспечение финансового контроллинга», «информационные потоки», «системы информационных потоков». Схема движения информационных потоков фирмы (организации) и информационных потоков финансового контроллинга и их взаимосвязь. Информационные потоки финансового контроллинга и требования, предъявляемые к ним. Цели финансового контроллинга на уровне формирования входной и выходной ин-	Опрос, Контрольная работа

		формации.	
5	Основные источники информации для финансового контроллинга	«Бухгалтерский баланс», «Отчёт о финансовых результатах», «Отчёт о движении источников собственных средств», «Отчёт о движении фондов и других средств», приложения к финансовой отчетности, а также другая информация об уровне затрат и финансовых результатах деятельности фирмы (организации), используемая при оценке ликвидности и платёжеспособности фирмы (организации), сбалансированности его капитала, анализе показателей рентабельности, определении критического объёма продаж (точки безубыточности) и прочие. Роль и место калькулирования себестоимости продукции в системе финансового контроллинга. Системы учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции, используемые в системе финансового контроллинга. Особенности учёта затрат и результатов по системе «директ-костинг». Государственная регламентация состава затрат и её роль.	Доклад в форме презентации,
6	Оперативный финансовый контроллинг	Сущность оперативного финансового контроллинга. Инструменты оперативного финансового контроллинга для управления фирмой (организацией): технология получения управленческой информации и принятие решений и аналитические (финансово-экономические) расчеты, ориентированные на принятие управленческих решений. Бюджетирование как элемент инструментария оперативного финансового контроллинга. Виды бюджетов и сфера их применения. Этапы разработки бюджетов и их содержание. Бюджетирование по центрам ответственности.	Опрос, дискуссии, разбор ситуационных заданий, тестирование
7	Формирование основных подконтрольных показателей эффективного управления фирмой (организацией)	Показатели результатов хозяйственной деятельности (объём выпуска и реализации продукции, прибыль, рентабельность основной деятельности, оборачиваемость собственного капитала, запасов, дебиторской задолженности, валовая маржа и другие); финансовые показатели (рентабельность собственного капитала, доля собственного капитала, коэффициент соотношения собственных и заемных средств, рентабельность продаж, коэффициент абсолютной ликвидности, величина ликвидных активов и другие); показатели для держателей акций (прибыль на акционерный капитал, доля чистой прибыли, направленной на выплату дивидендов, сумма дивидендов на одну акцию, коэффициент выплаты дивидендов на одну акцию и другие). Анализ результатов по отклонениям в системе финансового контроллинга. Процедуры оперативного финансового контроллинга по определению влияния отклонений затрат на сырьё и материалы и чистой выручки на величину алгоритма «затраты-прибыль».	Опрос, доклад в форме презентации, разбор ситуационных заданий, тестирование
8	Стратегический финансовый контроллинг	Сущность стратегического финансового контроллинга. Цель и объекты стратегического финансового контроллинга. Этапы процесса накопления информации в системе стратегического финансового контроллинга: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии, оценка. Содержания каждого из этапов. Стратегическое	Итоговое тестирование

	<p>планирование как основа функционирования стратегического финансового контроллинга. Формирование направлений контроля и анализа хозяйственной деятельности, стратегии фирмы (организации). Роль и место анализа в системе стратегического финансового контроллинга. Характеристика направлений анализа в системе стратегического финансового контроллинга: технический, коммерческий, институциональный, социальный, экологический, экономический и финансовый. Методика анализа цепочки ценности как основной инструмент стратегического финансового контроллинга. Прогнозирование возможности кризисного состояния фирмы (организации): сущность и значение показателей рентабельности; этапы анализа показателей ликвидности; значение показателей финансового состояния фирмы (организации); сущность и значение показателей оборачиваемости. Разработка мероприятий по предотвращению банкротства предприятия:</p> <p>внешние (предоставление банковских кредитов, лизинг, факторинг, выпуск новых акций и облигаций, слияние несостоятельного предприятия с другим);</p> <p>внутренние (повышение качества и конкурентоспособности продукции, снижение себестоимости продукции за счет ресурсосбережения, сокращения постоянных затрат, более полное использование производственной мощности, реализация неиспользуемого имущества и т.д.).</p>	
--	---	--

### 3. Структура дисциплины

Вид работы	Трудоемкость, часов	
	5 семестр	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Аудиторная работа:</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
<i>Лекции (Л)</i>	20	20
<i>Практические занятия (ПЗ), в том числе зачет</i>	34	34
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	-	-
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)	-	-
Расчетно-графическое задание (РГЗ)	-	-
Реферат (Р)	-	-
Эссе (Э)	-	-
Самостоятельное изучение разделов	20	20
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	16	16
Подготовка и сдача экзамена	-	-
<b>Вид итогового контроля</b>	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой

#### 4. Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам

№	Наименование раздела дисциплины	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа (СР)
			Л	ПЗ	ЛЗ	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Теоретические основы финансового контроллинга	10	2	2		6
2.	Предмет, метод и функции финансового контроллинга	10	2	2		6
3.	Организация системы финансового контроллинга на предприятии.	12	2	4		6
4.	Информационное обеспечение финансового контроллинга на предприятии	12	2	4		6
5.	Основные источники информации для финансового контроллинга	12	2	4		6
6.	Оперативный финансовый контроллинг	18	4	6		8
7.	Формирование основных подконтрольных показателей эффективного управления фирмой (организацией)	14	2	4		8
8.	Стратегический финансовый контроллинг	18	4	6		8
	Зачет с оценкой			2		
	Итого	108	20	34		54

## 5. Тематический план учебной дисциплины

Наименование разделов	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа студентов, курсовая работа (проект)	Объем часов/ зач. единиц	Образовательные технологии	Компетенции/ уровень освоения*	Формы текущего контроля
1	2	3	4	5	6
	<b>Лекции</b>	20	Проблемная лекция, групповая дискуссия	ПК-5/1;2;3 ПК-40/1,2,3	Опрос, дискуссии
1	<b>Теоретические основы финансового контроллинга</b> . Понятие и сущность финансового контроллинга как одного из центральных блоков контроллинга на предприятии (фирме). Концепция финансового контроллинга.				
2	<b>Предмет, метод и функции финансового контроллинга.</b> Предмет финансового контроллинга. Объекты финансового контроллинга и их классификация. Функции финансового контроллинга: информационная, учетно-контрольная, аналитическая, функция планирования и специфическая. Задачи финансового контроллинга. Методы и инструменты, используемые в системе финансового контроллинга. Виды финансового контроллинга и их сравнительная характеристика.				
3	<b>Организация системы финансового контроллинга на предприятии.</b> Этапы построения системы финансового контроллинга в фирме (организации): определение объектов финансового контроллинга и изучение целей и приоритетных направлений развития фирмы (организации); определение видов и сферы финансового контроллинга; формирование системы подконтрольных показателей; разработка системы количественных стандартов контроля; построение системы мониторинга показателей, включаемых в систему финансового контроллинга; определение комплекса действий по устранению отклонений.				
4	<b>Информационное обеспечение финансового контроллинга на предприятии.</b> Сущность понятий «информационное обеспечение финансового контроллинга», «информационные потоки», «системы информационных потоков». Цели финансового контроллинга на уровне формирования входной и выходной информации.				



5	<b>Основные источники информации для финансового контроллинга.</b> Бухгалтерский баланс», «Отчёт о финансовых результатах», «Отчёт о движении источников собственных средств», «Отчёт о движении фондов и других средств», приложения к финансовой отчетности, а также другая информация об уровне затрат и финансовых результатах деятельности фирмы .				
6	<b>Оперативный финансовый контроллинг.</b> Сущность оперативного финансового контроллинга. Инструменты оперативного финансового контроллинга для управления фирмой (организацией): технология получения управленческой информации и принятие решений и аналитические (финансово-экономические) расчеты, ориентированные на принятие управленческих решений.				
7	<b>Формирование основных подконтрольных показателей эффективного управления фирмой (организацией).</b> Не предусмотрена.				
8	<b>Стратегический финансовый контроллинг</b> Не предусмотрена.				
<b>Практические занятия</b>					
1	<b>Теоретические основы финансового контроллинга.</b> Не предусмотрено	34	Разбор ситуационных заданий, дискуссия.	ПК-5/1;2;3 ПК-40/1,2,3	Опрос, дискуссии, разбор ситуационных заданий, тестирование, доклады в форме презентации, контрольная работа.
2	<b>Предмет, метод и функции финансового контроллинга</b> Взаимосвязь финансового контроллинга с функциями управления: планирование (определение целей), стимулирование, контроль и регулирование, аналитическая и информационная функции, организационная работа.				
3	<b>Организация системы финансового контроллинга на предприятии.</b> Не предусмотрено				
4	<b>Информационное обеспечение финансового контроллинга на предприятии.</b> Информационные потоки финансового контроллинга и требования, предъявляемые к ним.				
5	<b>Основные источники информации для финансового контроллинга.</b> Не предусмотрено				
6	<b>Оперативный финансовый контроллинг.</b> Бюджетирование как элемент инструментария оперативного финансового контроллинга. Виды бюджетов и сфера их применения. Бюджетирование по центрам ответственности.				

7	<b>Формирование основных подконтрольных показателей эффективного управления фирмой (организацией)</b> Показатели результатов хозяйственной деятельности (объём выпуска и реализации продукции, прибыль, рентабельность основной деятельности, оборачиваемость собственного капитала, запасов, дебиторской задолженности, валовая маржа и другие); финансовые показатели (рентабельность собственного капитала, доля собственного капитала, коэффициент соотношения собственных и заемных средств, рентабельность продаж, коэффициент абсолютной ликвидности, величина ликвидных активов и другие);				
8	<b>Стратегический финансовый контроллинг</b> Сущность стратегического финансового контроллинга. Цель и объекты стратегического финансового контроллинга. Этапы процесса накопления информации в системе стратегического финансового контроллинга: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии, оценка. Содержания каждого из этапов. Стратегическое планирование как основа функционирования стратегического финансового контроллинга. Формирование направлений контроля и анализа хозяйственной деятельности, стратегии фирмы (организации). Роль и место анализа в системе стратегического финансового контроллинга. Характеристика направлений анализа в системе стратегического финансового контроллинга: технический, коммерческий, институциональный, социальный, экологический, экономический и финансовый.				
	Диф. зачет				
<b>Самостоятельная работа студента</b>		54	Работа электронной базой данных, информационно-правовой системой.	ПК-5/1;2;3 ПК-40/1,2,3	Разбор ситуационных заданий, тестирование, подготовка докладов в форме презентации.
1	<b>Теоретические основы финансового контроллинга</b> . Исторические аспекты становления финансового контроллинга. Предпосылки формирования и развития финансового контроллинга: нестабильность как внешних (интеграция экономической жизни, обострение конкуренции на внутреннем и мировом рынках и т.д.), так и внутренних (объемы производства, задолженность по зарплате, поиск надежных партнеров и поставщиков и т.п.) рынках.				

2	<b>Предмет, метод и функции финансового контроллинга</b> Необходимость реагирования на изменения внешней и внутренней среды фирмы (организации), поиска новых и более совершенных систем управления, изменения в организации системы информационного обеспечения и т.д. Алгоритм применения метода ABC				
3	<b>Организация системы финансового контроллинга на предприятии.</b> Роль службы финансового контроллинга в организационной структуре фирмы (организации). Формирование оптимального персонального состава и структуры службы финансового контроллинга в зависимости от масштаба фирмы (организации) и видов осуществляемой им деятельности.				
4	<b>Информационное обеспечение финансового контроллинга на предприятии.</b> Схема движения информационных потоков фирмы (организации) и информационных потоков финансового контроллинга и их взаимосвязь.				
5	<b>Основные источники информации для финансового контроллинга.</b> Роль и место калькулирования себестоимости продукции в системе финансового контроллинга. Системы учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции, используемые в системе финансового контроллинга. Особенности учёта затрат и результатов по системе «директ-костинг». Государственная регламентация состава затрат и её роль.				
6	<b>Оперативный финансовый контроллинг.</b> Этапы разработки бюджетов и их содержание.				
7	<b>Формирование основных подконтрольных показателей эффективного управления фирмой (организацией).</b> Показатели для держателей акций (прибыль на акционерный капитал, доля чистой прибыли, направленной на вы-плату дивидендов, сумма дивидендов на одну акцию, коэффициент выплаты дивидендов на одну акцию и другие). Анализ результатов по отклонениям в системе финансового контроллинга. Процедуры оперативного финансового контроллинга по определению влияния отклонений затрат на сырьё и материалы и чистой выручки на величину алгоритма «затраты-прибыль».				

8	<b>Стратегический финансовый контроллинг</b> Методика анализа цепочки ценности как основной инструмент стратегического финансового контроллинга. Прогнозирование возможности кризисного состояния фирмы (организации): сущность и значение показателей рентабельности; этапы анализа показателей ликвидности; значение показателей финансового состояния фирмы (организации); сущность и значение показателей оборачиваемости. Разработка мероприятий по предотвращению банкротства предприятия: внешние (предоставление банковских кредитов, лизинг, факторинг, выпуск новых акций и облигаций, слияние несостоятельного предприятия с другим); внутренние (повышение качества и конкурентоспособности продукции, снижение себестоимости продукции за счет ресурсосбережения, сокращения постоянных затрат, более полное использование производственной мощности, реализация неиспользуемого имущества и т.д.).				
	Контролируемая самостоятельная работа	2	Зачет с оценкой		
	Итого	108			

## 6. Образовательные технологии

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество Часов
	Л	Проблемная лекция	10
	ПР	дискуссии, разбор ситуационных заданий, доклады в форме презентации	14
Итого:			24

## 7. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

### 7.1. Организация текущего контроля обучения

*Текущий контроль:* оценивается работа студентов на практических занятиях (доклады, выполнение практических заданий, подготовленность к профессиональной деятельности, степень участия в работе команды или малой группы), выполнение творческих заданий. Одной из основных форм текущего контроля является тестирование, проводимое по мере усвоения учебного материала. Периодически проводится опрос студентов по пройденным темам.

Тестирования и контрольные работы проводятся после изучения соответствующих тем теоретических и практических курсов дисциплины. Тестирования могут быть также комплексными, то есть сочетать в себе теоретические и практические темы.

Для проведения семинаров все студенты без исключения готовят и оформляют доклады с приложениями в виде их презентаций на заданные темы. В назначенные сроки преподаватель может вызвать любого из присутствующих на семинаре студента для выступления с докладом, остальные же участвуют в обсуждении представленной темы.

**1. Что в настоящее время может наиболее полно выполнять функции антикризисного управления?**

- а). антикризисный управляющий;
- б). система контроллинга;
- в). финансовая система;
- г). система бухгалтерского учета всех производственных операций;
- д). оптимально созданная оргструктура предприятия;
- е). нет правильного ответа.

**2. Какие виды контроллинга выделяют:**

- а). стратегический и тактический;
- б). оперативный и тактический;
- в). стратегический и оперативный;
- г). стратегический и текущий;
- д). тактический и текущий;
- е). нет правильного ответа.

**3. Какой вид контроллинга направлен на прогнозирование возможных кризисных ситуаций, их предотвращение?**

- а). стратегический;

- б). оперативный;
- в). тактический;
- г). текущий;
- д). ответы а) и б).
- е). нет правильного ответа.

**4. Что должно обеспечивать оптимальное построение системы стратегического контроллинга?**

- а). наилучшее соотношение «персонал – производство»;
- б). наилучшее соотношение «персонал – затраты»;
- в). наилучшее соотношение «затраты – результат»;
- г). наилучшее соотношение «персонал – результат»;
- д). наилучшее соотношение «затраты – производство»;
- е). нет правильного ответа.

**5. Какой вид контроллинга в антикризисном управлении предполагает подготовку решений по быстрому реагированию на негативные изменения внешней и внутренней среды?**

- а). стратегический;
- б). оперативный;
- в). тактический;
- г). текущий;
- д). ответы а) и б).
- е). нет правильного ответа.

**6. Чему необходимо уделять особое внимание в оперативном антикризисном контроллинге?**

- а). мониторингу финансово-экономического состояния;
- б). управлению оборотным капиталом;
- в). управлению затратами и инвестициями;
- г). ответ а) и б);
- д). ответ а), б), в).
- е). нет правильного ответа.

**7. Что является важнейшей задачей контроллинга?**

- а). контроль за движением денежных потоков;
- б). координация деятельности системы управления;
- в). контроль за финансовыми рисками;
- г). ответ а), б);
- д). ответы а) и в).
- е). нет правильного ответа.

**8. От чего зависит численность и состав группы по антикризисному контроллингу?**

- а). от величины предприятия;
- б). от финансового состояния в конкретный момент времени;
- в). от менталитета руководства компании;
- г). от корпоративной культуры;
- д). ответы а), б), г)
- е). ответы а), б), в).

**9. Что из нижеперечисленного относится к функциям, направленным на обеспечение контроля?**

- а). финансовый анализ деятельности предприятия;
- б). разработка бизнес-планов, бюджетирование, другие виды планирования на предприятии).
- в). обеспечение эффективности использования финансовых ресурсов;
- г). ответы а) и в);
- д). ответ а), б), в);

## Примеры ситуационных заданий для анализа на практических занятиях

### Задание 1

Предприятие производит электроприборы, реализуя 2440 штук в месяц по цене 140 руб. Переменные издержки составляют 80 руб./шт., постоянные издержки предприятия – 40 000 руб. в месяц. Начальник маркетингового отдела полагает, что увеличение расходов на рекламу на 10000 рублей в месяц способно увеличить объем продаж в натуральном выражении на 160 штук.

Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу? Сделать выводы.

Менеджер предприятия по продажам на конкретном сегменте рынка может реализовать продукцию по двум вариантам:

1 вариант: по цене 120 руб. за единицу при переменных затратах в 55 руб./шт. в количестве 5000 штук.

2 вариант: по цене 110 руб. реализация возрастет до 7000 штук. Однако и общие постоянные затраты, связанные с автоматизацией технологии производства, увеличатся с 280 000 руб. в месяц (в 1 варианте) до 300 000 руб.

Выбрать наиболее экономически эффективный вариант, оценив его с точки зрения получения прибыли, рентабельности продукции и величины безубыточного объема производства.

### Задание 2

предприятия по производству аудиокассет за октябрь 2017 года:

Нормативные производственные затраты на одну аудиокассету:

Прямые материалы – 1,50

Прямой труд – 0,80

Переменные общепроизводственные расходы – 0,70

Постоянные общепроизводственные расходы – 1,00

Итого производственные затраты - 4,00

Переменные общепроизводственные расходы изменяются в соответствии с количеством произведенных единиц продукции. Постоянные общепроизводственные расходы в сумме 1,00 на одну кассету рассчитаны на основании величины бюджетных постоянных общепроизводственных расходов 150000 в месяц и бюджетном объеме производства 150000 кассет в месяц. Организация продает каждую кассету за 5,00. Затраты на маркетинг состоят из двух компонент:

переменные (комиссионные от продаж) — 5% от объема продаж

постоянные ежемесячные затраты — 65000.

В октябре 2004 года сотрудник отдела продаж попросил руководителя организации разрешения произвести и продать 1000 кассет по цене 3,80 за штуку покупателю по неформальным каналам. Руководитель отклонил этот специальный заказ на том основании, что цена продажи ниже общих нормативных производственных расходов.

1. Рассчитайте, как повлияло бы на ежемесячную прибыль — организации принятие этого специального заказа.

2. Прокомментируйте слова руководителя «ниже общих производственных затрат» как причину для отказа.

3. Какие факторы вы рекомендовали бы рассмотреть руководителю при решении принять специальный заказ или отказаться от него?

## **7.2. Примерный перечень вопросов для итогового контроля (в ходе опросов, анализа ситуаций)**

### **Контроллинг как новая концепция управления предприятием.**

1. Эволюция концепций контроллинга.
2. Основные сущностные характеристики контроллинга.
3. Взаимосвязь менеджмента и контроллинга.
4. Цели контроллинга, принципы его функционирования.
5. Функции и задачи контроллинга.

### **Содержание концепции контроллинга.**

1. Стратегический и оперативный контроллинг.
2. Сущность финансового контроллинга, его место в системе общего контроллинга.
3. Цели и задачи финансового контроллинга.
4. Функции финансового контроллинга

### **Финансовый контроллинг как подсистема управления финансами на предприятии.**

1. Понятие ликвидности, резерв ликвидности.
2. Структурное поддержание ликвидности. Финансовое планирование на предприятии как элемент структурного поддержания ликвидности.
3. Структурное поддержание ликвидности. Денежный поток. Основные финансовые коэффициенты, соблюдение которых необходимо для структурного поддержания ликвидности. Анализ структуры баланса.
4. Текущее поддержание ликвидности.
5. Основные направления финансового планирования. Финансовые резервы

### **Инструменты финансового контроллинга.**

1. Поддержание ликвидных резервов.
2. Планирование затрат.
3. Метод расчета сумм покрытия.
4. Анализ безубыточности. XYZ-анализ.
5. Анализ возникающих на предприятии узких мест. ABC-анализ.
6. Финансовый анализ показателей деятельности. Анализ потоков платежей.
7. Баланс движения средств и финансовый план. Анализ работающего капитала

### **Расчет финансового результата.**

1. Планирование прибыли и финансовое планирование.
2. Методика планирования прибыли. Расчет суммы покрытия при планировании прибыли.
3. Учет величины постоянных затрат.
4. Анализ отклонений при планировании прибыли.
5. Сопоставление планирования прибыли в контроллинге с данными бухгалтерского учета

## **7.3. Темы докладов с презентаций для выполнения индивидуальных заданий к практическим занятиям**

1. Концепции контроллинга и их эволюция.
2. Особенности формирования внутрикорпоративной отчетности в условиях неразвитости финансовых рынков.
3. Роль контроллинга в управлении корпоративными финансами.
4. Контроллинг как система информационного обеспечения деятельности финансового менеджера.
5. Финансовые стратегии организации: роль контроллинга в их формировании и реализации.
6. Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга.
7. Роль контроллинга в условиях реализации политики транспарентности.



8. Контроллинг в системе управления издержками организации.
9. Проблемы внедрения контроллинга в отечественных корпоративных образованиях.
10. Достоинства и недостатки децентрализованной службы контроллинга.
11. Развитой директ-костинг как метод оперативного контроллинга.
12. Взаимосвязь контроллинга с методологией финансового менеджмента.
13. Особенности формирования учетной политики для целей управленческого учета и контроллинга.
14. Влияние процессов интеграции и глобализации на смену парадигм контроллинга.
15. Функции контроллера в сфере управления финансами корпораций.
16. Финансовые и нефинансовые величины и принципы их измерения в контроллинге.
17. Контроллинг в системе управления, ориентированного на стоимость.
18. Особенности организации централизованной службы контроллинга.
19. Модели формирования управленческой отчетности контроллера.
20. Специфика организации контроллинга в многопрофильных холдинговых компаниях и транснациональных корпорациях.

#### **7.4. Перечень вопросов для зачета с оценкой**

1. Сущность финансового контроллинга как одного из центральных блоков контроллинга, организуемого на предприятии (организации).
2. Исторические аспекты становления финансового контроллинга.
3. Предпосылки формирования и развития финансового контроллинга.
4. Концепция финансового контроллинга.
5. Предмет и объекты финансового контроллинга.
6. Функции финансового и задачи финансового контроллинга.
7. Методы и инструменты, используемые в системе финансового контроллинга.
8. Виды финансового контроллинга и их сравнительная характеристика.
9. Роль финансового контроллинга в системе управления предприятием (организацией).
10. Взаимосвязь финансового контроллинга с функциями управления.
11. Роль службы финансового контроллинга в организационной структуре предприятия (организации).
12. Формирование оптимального персонального состава и структуры службы финансового контроллинга в зависимости от масштаба предприятия (организации) и видов осуществляемой им деятельности.
13. Этапы построения системы финансового контроллинга на предприятии (организации).
14. Сущность понятий «информационное обеспечение финансового контроллинга», «информационные потоки», «системы информационных потоков».
15. Схема движения информационных потоков предприятия (организации) и информационных потоков финансового контроллинга и их взаимосвязь.
16. Цели финансового контроллинга на уровне формирования входной и выходной информации.
17. Роль и место калькулирования себестоимости продукции в системе финансового контроллинга.
18. Системы учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции, используемые в системе финансового контроллинга.
19. Особенности учёта затрат и результатов по системе «директ-костинг».
20. Сущность оперативного финансового контроллинга.
21. Инструменты оперативного финансового контроллинга для управления предприятием (организацией).
22. Бюджетирование как элемент инструментария оперативного финансового контроллинга.

23. Виды бюджетов и сфера их применения.
24. Этапы разработки бюджетов и их содержание.
25. Бюджетирование по центрам ответственности.
26. Формирование основных подконтрольных показателей эффективного управления предприятием (организацией).
27. Анализ результатов по отклонениям в системе финансового контроллинга.
28. Процедуры оперативного финансового контроллинга по определению влияния отклонений затрат на сырьё и материалы и чистой выручки на величину алгоритма «затраты-прибыль».
29. Сущность стратегического финансового контроллинга.
30. Цель и объекты стратегического финансового контроллинга.
31. Этапы процесса накопления информации в системе стратегического финансового контроллинга.
32. Стратегическое планирование как основа функционирования стратегического финансового контроллинга.
33. Формирование направлений контроля и анализа хозяйственной деятельности, стратегии предприятия (организации).
34. Роль и место анализа в системе стратегического финансового контроллинга.
35. Характеристика направлений анализа в системе стратегического финансового контроллинга.
36. Методика анализа цепочки ценности как основной инструмент стратегического финансового контроллинга.
37. Прогнозирование возможности кризисного состояния предприятия (организации).

## 7.6 Критерии оценки

«Зачтено» ставится в случае, когда студент демонстрирует отличное, хорошее или удовлетворительное владение теоретическим материалом, сформированность необходимых практических навыков работы с освоенным материалом; все или большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, студент ориентируется в пройденном материале, демонстрирует способность к аналитической деятельности и самостоятельность мышления. Возможно некоторое затруднение при проведении сравнительного анализа или необходимости дать сравнительную оценку тому или иному явлению.

«Незачтено» ставится в случае, когда теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

Оценка **"отлично"** предполагает глубокое знание всего курса, понимание основных принципов управленческого учета, владение навыками организации управленческого учета на предприятии, знание различных классификаций затрат и методов калькулирования себестоимости. Умение грамотно оперировать финансовыми и учетными категориями, владеть методами учета, анализа и оценки хозяйственных процессов, на основе применения нормативных значений затрат и других методов сравнения, процедуры подготовки и анализа бюджетов, современные методы обработки и анализа информации для принятия решений по управлению предприятием.

Ответ студента на каждый вопрос билета должен быть развернутым, уверенным, ни в коем случае не зачитываться дословно, содержать достаточно четкие формулировки, подтверждаться графиками, цифрами или фактическими примерами. Оценка **"отлично"** выставляется только при полных ответах на все основные и дополнительные вопросы.

Оценка **"хорошо"** ставится студенту за правильные ответы на вопросы билета, знание основных характеристик раскрываемых категорий и критериев их оценки в рамках конспекта лекции и рекомендованного учебника и положений, практических и лабораторных занятиях.

Обязательно понимание методов учета и калькуляции себестоимости, умение аналитически и графически представить анализируемые объекты.

Оценка **"удовлетворительно"** предполагает ответ только в рамках лекционного курса, который показывает знание сущности основных категорий управленческого учета, методов учета и калькуляции себестоимости, определения финансового результата деятельности. Как правило, такой ответ краток, приводимые формулировки являются недостаточно четкими, в графических изображениях и проводках допускаются неточности. Положительная оценка может быть поставлена при условии понимания студентом сущности основных категорий по рассматриваемому и дополнительным вопросам.

Оценка **"неудовлетворительно"** предполагает, что студент не разобрался с основными вопросами курса, не понимает сущности, не может ответить на простые вопросы типа "что такое?" и "почему существует это явление?". Оценка "неудовлетворительно" ставится также студенту, списавшему ответы на вопросы и читающему эти ответы экзаменатору, не отрываясь от текста, а просьба объяснить или уточнить прочитанный таким образом материал по существу остается без ответа.

## 8. Сведения о материально-техническом обеспечении дисциплины

№п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1	Аудитория №402	<p>11 компьютеров</p> <p>Системный блок 1: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4570 CPU @ 3.20GHz 8192 ОЗУ HDD Объем: 500 ГБ Монитор Benq G922HDA- 22 дюйма</p> <p>Системный блок 2: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4170 CPU @ 3.70GHz 4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL 178FP</p> <p>Системный блок 3: Процессор Intel(R) Core(TM) i3-6100 CPU @ 3.70GHz 4096 МБ ОЗУ; SSD Объем: 120 ГБ Монитор Samsung 940NW Акустическая система 2.0 Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W</p>
2	Аудитория №403	<p>Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор АОС 2400W Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой</p>
3	Аудитория №405	<p>Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор АОС 2400W Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой</p>
4	Аудитория №302	<p>11 компьютеров</p> <p>Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i3-2100 CPU @ 3.10GHz 4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 320 ГБ Монитор Acer P206HL - 20 дюймов</p>

		Акустическая система Sven Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W
5	Аудитория №303	Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E5200 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW Акустическая система Sven Проектор Nec M260W
6	Аудитория №305	Системный блок: Процессор Intel® Core™2 Duo E8500 2048 ОЗУ; 250 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW Акустическая система Sven Проектор Nec M260W
7	Аудитория №306	12 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz 8192 ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL EX231W - 24 дюйма Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой Проектор Epson EB-440W
8	Аудитория №308	Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz; 8192 ОЗУ HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL EX231W - 24 дюйма Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой Проектор Epson EB-440W
9	Аудитория №109	11 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-6400 CPU @ 2.70GHz 4096 МБ ОЗУ SSD Объем: 120 ГБ Монитор Philips PHL 243V5 - 24 дюйма Акустическая система Sven Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W
10	Аудитории № 309, 310, 311	1 моноблок Модель: Lenovo V530-24ICB Процессор Intel(R) Core(TM) i5-8400T CPU @ 1,7GHz 8192 ОЗУ SSD Объем:240 ГБ Встроенные колонки, микрофон, вебкамера. Диагональ экрана - 24 дюйма Проектор переносной Epson EB-5350 (1080p)– 1 шт. Экран переносной Digis 180x180 – 1 шт.
11	Аудитория № 410, 411, 412	1 моноблок Модель: HP 24 - 10145UR Процессор Intel(R) Core(TM) i7-9700T CPU @ 2GHz 16384 ОЗУ

		<p style="text-align: center;">SSD Объем:500 ГБ  Встроенные колонки, микрофон, вебкамера.  Диагональ экрана - 24 дюйма  Проектор переносной Epson EB-5350 (1080p)– 1 шт.  Экран переносной Digis 180x180 – 1 шт.</p>
--	--	--

### **9. Особенности обучения лиц с ОВЗ и инвалидностью**

При организации обучения студентов с инвалидностью и ОВЗ обеспечиваются следующие необходимые условия:

- учебные занятия организуются исходя из психофизического развития и состояния здоровья лиц с ОВЗ совместно с другими обучающимися в общих группах, а также индивидуально, в соответствии с графиком индивидуальных занятий;
- при организации учебных занятий в общих группах используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений, создания комфортного психологического климата в группе;
- в процессе образовательной деятельности применяются материально-техническое оснащение, специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с различными нарушениями, электронные образовательные ресурсы в адаптированных формах.
- подбор и разработка учебных материалов преподавателями производится с учетом психофизического развития и состояния здоровья лиц с ОВЗ;
- использование элементов дистанционного обучения при работе со студентами, имеющими затруднения с моторикой;
- обеспечение студентов текстами конспектов (при затруднении с конспектированием);
- использование при проверке усвоения материала методик, не требующих выполнения рукописных работ или изложения вслух (при затруднениях с письмом и речью) – например, тестовых бланков.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1. Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, на электронном носителе, в печатной форме увеличенным шрифтом и т.п.);
2. Доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа);
3. Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, устно, др.).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

## 10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 10.1 Основная литература

1. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 3-е изд., дораб. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-105508-3. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1016713>
2. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 368 с. - ISBN 978-5-394-03742-9. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1081691>

### 10.2 Дополнительная литература

1. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями : монография / А.С. Лифшиц, Р.С. Ибрагимова, В.А. Новиков, В.И. Куликов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 246 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/20774](http://www.dx.doi.org/10.12737/20774). - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/567210>
2. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. Сигидова Ю.И. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 240 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-009948-4 - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/462905>
3. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 289 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znaniium.com>]. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/monography\\_58f092bb11df16.86409704](http://www.dx.doi.org/10.12737/monography_58f092bb11df16.86409704). - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/883006>

### 10.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины для организации самостоятельной работы студентов

#### *программное обеспечение:*

Microsoft Office Standard 2010

#### *базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:*

Электронно-библиотечная система Znaniium.com <https://new.znaniium.com/>

Электронно-библиотечная система Юрайт <https://biblio-online.ru/>

Справочно-правовая система КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru/>

База данных научной электронной библиотеки eLIBRARY <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp?>

Библиографическая база данных ИНИОН РАН <http://inion.ru/ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/>

Электронная база данных открытого доступа OMICS International <https://www.omicsonline.org/>

База данных Google Академия <https://scholar.google.com/>