

Министерство просвещения Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики, менеджмента, маркетинга и технологий экономического  
образования

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.В.01.06 «КОНТРОЛЛИНГ»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль программы «Цифровизация и управление бизнесом»

Автор(ы): канд. экон. наук, доцент, Л.Н. Бондарева  
доцент

Одобрена на заседании кафедры экономики, менеджмента, маркетинга и технологий  
экономического образования. Протокол от «24» декабря 2021 г. №5.

Рекомендована к использованию в образовательной деятельности научно-  
методической комиссией института ГСЭО РГППУ. Протокол от «13» января 2022 г.  
№5.

Екатеринбург  
2022

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины «Контроллинг»: формирование целостного представления о сущности, задачах и функциях контроллинга, его видах, формах информационного обеспечения, возможностях использования для управления затратами и результатами, экспертной диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Задачи:

- сформировать систему знаний о содержании контроллинга, его принципах и назначении;
- изучить теоретические основы исчисления издержек и результатов производственной коммерческой деятельности организации, учет затрат по местам возникновения и центрам ответственности;
- иметь представление о современных системах управления затратами и особенности их применения на предприятиях различных отраслей
- научиться использовать информации для принятия управленческих решений и оценки их эффективности.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Контроллинг» относится к формируемой участниками образовательных отношений части учебного плана.

Для изучения учебной дисциплины необходимы знания, умения и владения, формируемые следующими дисциплинами:

1. Экономическая теория.
2. Менеджмент.
3. Бухгалтерский учет и аудит.

Перечень учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и владения, формируемые данной учебной дисциплиной:

1. Комплексный экономический анализ.
2. Риск-менеджмент и антикризисное управление.

## 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

- УК-11 Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению;
- ПКС-2 Способен проводить финансово-хозяйственный анализ субъектов рынка и составлять аналитическое обоснование принятых управленческих



решений с учетом оценки рисков деятельности бизнес-модели функционирования организации в условиях цифровизации бизнес процессов.

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

Знать:

31. Теоретические основы, объекты и инструментарий контроллинга;
32. Организационные аспекты реализации функции системы контроллинга на предприятии;
33. Прикладные методы принятия управленческих контроллинговой информации;
34. Факторы и резервы повышения эффективности деятельности предприятия.

Уметь:

- У1. Правильно определять качественные и количественные цели предприятия и выбирать критерии, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей;
- У2. Организовать систему информационных потоков на предприятии;
- У3. Планировать – превращать цели предприятия в прогнозы и планы;
- У4. Осуществлять мониторинг и контроль всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- У5. Анализировать бухгалтерскую финансовую и иную информацию, планы, результаты и отклонения.

Владеть:

- В1. Принципами построения систем калькулирования и критериями принятия управленческих решений в процессе анализа типовых контроллинговых задач;
- В2. Основами оценки результатов производственной и финансовой деятельности;
- В3. Приемами разработки управленческих решений.

## **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***4.1 Объем дисциплины и виды контактной и самостоятельной работы***

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач. ед. (144 час.), семестр изучения – 5, распределение по видам работ представлено в табл. № 1.



Таблица 1. Распределение трудоемкости дисциплины по видам работ

Вид работы	Форма обучения
	очная
	Семестр изучения
	5 сем.
Кол-во часов	
Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану	144
Контактная работа, в том числе:	48
Лекции	16
Практические занятия	32
Самостоятельная работа студента	96
Промежуточная аттестация, в том числе:	
Зачет с оценкой	5 сем.

*\*Распределение трудоемкости по видам контактной работы для заочной формы обучения (при наличии) корректируется в соответствии с учебным планом заочной формы обучения.*

#### 4.2 Содержание и тематическое планирование дисциплины

Таблица 2. Тематический план дисциплины

Наименование разделов и тем дисциплины (модуля)	Сем.	Всего, час.	Вид контактной работы, час.			СРС
			Лекции	Практ. занятия	Лаб. работы	
1. Концепция контроллинга	5	18	2	4	-	12
2. Классификация объектов контроллинга	5	18	2	4	-	12
3. Принятие управленческих решений на основе анализа взаимосвязи объема производства, себестоимости и прибыли	5	20	2	4	-	14
4. Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга	5	20	2	4	-	14
5. Анализ отклонений в системе контроллинга	5	20	2	4	-	14
6. Методы стратегической диагностики деятельности предприятия	5	22	2	6	-	14



7. Финансовый контроллинг, как инструмент оперативного контроля за деятельностью предприятия	5	24	4	6	-	14
----------------------------------------------------------------------------------------------	---	----	---	---	---	----

*\*Распределение часов по разделам (темам) дисциплины для заочной формы обучения осуществляется научно-педагогическим работником, ведущим дисциплину.*

### **4.3 Содержание разделов (тем) дисциплин**

#### **Раздел 1. Концепция контроллинга**

История возникновения и развития концепции контроллинга. Происхождение понятия «контроллинг». Основные причины появления контроллинга на предприятиях промышленно-развитых стран. Базовые концепции контроллинга: с ориентацией на системы учёта; на формирование информационной системы; на создание интегрированной системы управления предприятием. Роль контроллинга в системе управления предприятием. Задачи, решаемые на основе концепции контроллинга в процессе планирования, организационной работы, стимулирования, контроля и регулирования, анализа управленческих решений. Создание службы контроллинга на предприятии. Требования, предъявляемые к службе контроллинга.

Варианты организации контроллинговой деятельности на предприятии: создание отдела контроллинга; формирование группы в составе планово-экономического отдела; образование временной группы. Рекомендуемый состав службы контроллинга на предприятии.

#### **Раздел 2. Классификация объектов контроллинга**

Методы классификации затрат, признаки классификации затрат: форма; специфика принимаемых решений; связь с процессом планирования; экономическое содержание; отношение к объему производства; способ включения в себестоимость продукции; роль в технологическом процессе изготовления продукции; зависимость от времени возникновения. Методы дифференциации постоянных и переменных затрат. Распределение накладных расходов. Этапы распределения затрат. Методы распределения накладных расходов: метод повторного распределения; метод системы уравнений. Наиболее распространенные способы распределения ставок накладных расходов. Понятие центров ответственности, их классификация. Требования, предъявляемые к формируемым центрам ответственности. Организация контроля за центрами затрат. Расчет отклонений по цене, качеству, материалам. Возможные причины возникновения отклонений.



### **Раздел 3. Принятие управленческих решений на основе анализа взаимосвязи объёма производства, себестоимости и прибыли**

Определение точки безубыточности на основе сумм покрытия. История исследований в области совершенствования управленческого учёта затрат. Понятие сумм покрытия. Аналитические и графические модели определения сумм покрытия. Критический уровень постоянных расходов. Применение системы контрольных точек в процессе анализа структуры и покрытия постоянных издержек. Экономическое содержание понятия «полезные» и «холостые затраты». Принятие управленческих решений на основе анализа значения показателя «сила воздействия операционного рычага». Расчёт точки безубыточности в условиях неопределённости. Планирование ассортиментной программы производства. Принятие управленческого решения в условиях отсутствия «узких» мест, наличия одного или нескольких «узких» мест. Составление плана на основе использования моделей линейного программирования. Решение задачи «производить или закупать» (МОВ). Выбор критерия принятия управленческого решения в условиях недогрузки производственных мощностей, полной загрузки и наличия множества «узких» мест.

### **Раздел 4. Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга**

Цели и задачи формирования бюджетов на предприятии. Понятие бюджета. Характеристика работ по составлению бюджетов. Структура системы бюджетов на предприятии. Разработка бюджета реализации, бюджета переходящих запасов, производственной программы, бюджета потребности в материалах, бюджета прямых затрат, бюджета общепроизводственных расходов, бюджета коммерческих расходов, бюджета общехозяйственных расходов, финансового плана. Модель прогнозирования необходимых темпов роста выручки. Классификация подходов к разработке бюджетов на предприятии. Характеристика гибких и фиксированных бюджетов. Особенности разработки бюджетов «с нуля».

### **Раздел 5. Анализ отклонений в системе контроллинга**

Формирование факторных систем в процессе детерминированного моделирования.

Характеристика аддитивных, мультипликативных, кратных и смешанных моделей. Способы преобразования кратных моделей. Способы измерения влияния факторов в процессе детерминированного анализа. Характеристика алгоритма и условия применения способа цепной подстановки, индексного метода, метода абсолютных и относительных разниц, способов пропорционального деления, интегрального способа. Методики факторного анализа прибыли и рентабельности по системе «директ-костинг».



## **Раздел 6. Методы стратегической диагностики деятельности предприятия**

Стратегическое планирование. Эволюция понятия «стратегия». Уровни принятия управленческих решений в системе разработки стратегии экономической организации. Выбор корпоративной стратегии на основе портфельного анализа. Организация реализации стратегии. Обеспечение равновесия между текущими и будущими проблемами. Характеристики модели «вырастающей организации». Контроль реализации стратегии. Структура системы оценки эффективности стратегии. Факторный анализ рентабельности продаж, рентабельности активов и рентабельности собственного капитала, добавленной стоимости. Особенности контроллинга инвестиционных проектов. Задачи, решаемые службой контроллинга в процессе исследования инвестиционной деятельности. Разработка системы критериев для оценки эффективности инвестиционных проектов.

## **Раздел 7. Финансовый контроллинг, как инструмент оперативного контроля за деятельностью предприятия**

Анализ финансовой устойчивости предприятия. Условия финансовой устойчивости предприятия. Характеристика типов финансовой устойчивости. Принципы построения баланса неплатежеспособности. Способы восстановления финансовой устойчивости предприятия. Анализ ликвидности баланса предприятия. Группировка активов и пассивов баланса предприятия. Условие абсолютной ликвидности баланса предприятия. Управление стоимостью компании.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Для изучения дисциплины используются различные образовательные технологии:

1. Традиционные образовательные технологии, которые ориентируются на организацию образовательного процесса, предполагающую прямую трансляцию знаний от преподавателя к студенту (преимущественно на основе объяснительно-иллюстративных методов обучения). Учебная деятельность студента носит в таких условиях, как правило, репродуктивный характер.

2. Информационно-коммуникационные образовательные технологии, при которых организация образовательного процесса, основывается на применении специализированных программных сред и технических средств работы с информацией. Используются для поддержки самостоятельной работы обучающихся с использованием электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС), телекоммуникационных технологий, педагогических программных средств и др.

3. Технология обучения в сотрудничестве применяются при проведении семинарских, практических и лабораторных занятий, нацелены на совместную



работу в командах или группах и достижение качественного образовательного результата.

4. При реализации образовательной программы с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения:

- состав видов контактной работы по дисциплине (модулю), при необходимости, может быть откорректирован в направлении снижения доли занятий лекционного типа и соответствующего увеличения доли консультаций (групповых или индивидуальных) или иных видов контактной работы;

- информационной основой проведения учебных занятий, а также организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) являются представленные в электронном виде методические, оценочные и иные материалы, размещенные в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) университета, в электронных библиотечных системах и открытых Интернет-ресурсах;

- взаимодействие обучающихся и педагогических работников осуществляется с применением ЭИОС университета и других информационно-коммуникационных технологий (видеоконференцсвязь, облачные технологии и сервисы, др.);

- соотношение контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю) может быть изменено в сторону увеличения последней, в том числе самостоятельного изучения теоретического материала.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### ***6.1 Основная литература***

1. Демина И. Д., Вахрушина М. А., Безруков Д. А., Гордова М. А., Баранова Е. Н. Современные концепции управленческого учета и контроллинга : учебное пособие. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 207 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74558>.

2. Леонова, Л. А. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Л. А. Леонова. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2020. — 132 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108075.html>

3. Макарова, Н. В. Управленческий учет в организации : лабораторный практикум / Н. В. Макарова. — 2-е изд. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2020. — 44 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/105247.html>

4. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник [Электронный ресурс] : учеб. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2017. — 400 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93359>. — Загл. с экрана.





5. Зелинская М. В., Медведева О. В. Управленческий учет : учебное пособие. - Краснодар : Южный институт менеджмента, 2017. - 118 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66780>.

## **6.2 Дополнительная литература**

1. Барулин С. В., Барулина Е. В. Налоговый контроллинг : учебник. - Москва : Русайнс, 2016. - 167 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61629>.

2. Синицина Е. А. Бухгалтерский и управленческий учет : учебно-методическое пособие. - Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 162 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71824>.

3. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Практикум для бакалавров [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2016. — 96 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/77273>. — Загл. с экрана.

4. Полковский, Л.М. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учеб. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2016. — 256 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/70513>. — Загл. с экрана.

5. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов [Электронный ресурс] / Питер Этрилл, Эдди Маклейни ; пер. с англ. [В. Ионова]. - 4-е изд. . - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 647 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/87815/#1>.

## **6.3 Программное обеспечение и Интернет-ресурсы**

Интернет-ресурсы:

1. Информационно-правовая система "Консультант-плюс". Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

2. Информационно-правовой портал. Режим доступа: <http://www.garant.ru>

3. Научная электронная библиотека. Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

4. Библиотека менеджмента. Режим доступа: <http://management-rus.ru/ssil.php>

Программное обеспечение:

1. Операционная система Windows.

2. Офисная система Office Professional Plus.

Информационные системы и платформы:

1. Система дистанционного обучения «Moodle».

2. Информационная система «Таймлайн».



3. Платформа для организации и проведения вебинаров «Mirapolis Virtual Room».

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Перечень материально-технического обеспечения для реализации образовательного процесса по дисциплине:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа.
2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского (практического) типа, проведения групповых и индивидуальных консультаций, проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.
3. Помещения для самостоятельной работы.

