

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 И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль программы «Цифровизация и управление бизнесом»

Автор(ы): ст. преп. С.А. Галимова

Проректор по  
образовательной  
деятельности

Л. К. Габышева

Екатеринбург  
2024

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Цель освоения дисциплины «Контроллинг и управление изменениями»: формирование целостного представления о сущности, задачах и функциях контроллинга, его видах, формах информационного обеспечения, возможностях использования для управления затратами и результатами, экспертной диагностики финансовохозяйственной 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 и управление изменениями» относится к формируемой участниками образовательных отношений части учебного плана.

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

1. Менеджмент.
2. Бухгалтерский учет и аудит.

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

1. Бизнес-планирование.
2. Оценка стоимости бизнеса.

## **3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

- УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах;

- ПКС-1 Способен осуществлять управление, организацию и контроль структурного подразделения организации;
- ПКС-3 Способен рассчитывать эффективность предпринимательской деятельности субъектов рынка и анализировать индикаторы состояния компаний в условиях цифровизации бизнеса.

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

Знать:

31. Теоретические основы, объекты и инструментарий контроллинга и управления изменениями;
32. Организационные аспекты реализации функции системы контроллинга и изменениями на предприятии;
33. Прикладные методы принятия управленческих решений 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	21	2	5	-	14
2. Классификация объектов контроллинга	5	21	2	5	-	14
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	22	4	4	-	14
5. Анализ отклонений в системе контроллинга	5	18	2	4	-	12
6. Управление изменениями	5	22	2	6	-	14
7. Финансовый контроллинг, как инструмент оперативного контроля за деятельностью предприятия	5	20	2	4	-	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. Управление изменениями**

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. Буренина, Н. Б. Контроллинг : учебное пособие / Н. Б. Буренина. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2021. — 73 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122025.html>.

3. Гладченко, Т. Н. Контроллинг проекта : учебное пособие для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / Т. Н. Гладченко. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 279 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123478.html>.

4. 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>

### ***6.2 Дополнительная литература***

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учеб. / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2017. — 304 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93495>. — Загл. с экрана.



2. Юсупова, С. М. Контроллинг персонала : учебник / С. М. Юсупова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 354 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122509.html>.

3. Скворцова, Н. К. Производственный аудит и контроллинг затрат в промышленности : учебное пособие / Н. К. Скворцова, Л. А. Филимонова, А. Е. Сбитнев. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2022. — 141 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122403.html>.

4. Кутергин, В. А. Бизнес-инжиниринг. Модельная интерпретация управления изменениями : учебное пособие для вузов / В. А. Кутергин. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 396 с. — ISBN 978-5-8114-8531-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/193355>

5. Изменения климата и экономика России: тенденции, сценарии, прогнозы : монография / [Б. Н. Порфирьев, В. И. Данилов-Данильян, В. М. Катцов и др.] ; Рос. акад. наук, Ин-т народнохоз. прогнозирования. - Москва : Научный консультант, 2022. - 513 с. : ил., табл.

### ***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. Научная электронная библиотека eLIBRARY. Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

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

6. Библиотека оценщика. Режим доступа: <http://www.labrate.ru/>

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