

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан факультета управления,  
профессор В.Г. Кудряков

17 мая 2023 г.

## **Рабочая программа дисциплины**

### **Контроллинг в организации**

**Направление подготовки**  
38.04.02 Менеджмент

**Направленность**  
«Менеджмент организации»

**Уровень высшего образования**  
магистратура

**Форма обучения**  
очная, заочная

**Краснодар**  
**2023**

Рабочая программа дисциплины «Контроллинг в организации» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:

канд. экон. наук, доцент

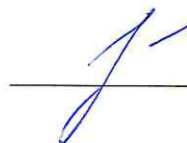


Р. А. Шичиях

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.05.2023 г., протокол № 12.

Заведующий кафедрой

Д-р экон. наук, профессор



Е. А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления 16.05.2023г., протокол № 5

Председатель

методической комиссии

канд. экон. наук, доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель

основной профессиональной

образовательной программы

д-р экон. наук, профессор



Е.И. Артемова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Контроллинг в организации» является формирование комплекса знаний об организации и реализации контроллинга в системе управления предприятием

### **Задачи дисциплины**

- систематизация современных знаний в области теории и практики контроллинга в организации;
- формирование способности анализировать современные тенденции развития организации;
- формирование навыков оценки финансово-экономической эффективности деятельности организации на основе использования продвинутого инструментов и методов
- развитие навыков разработки практических рекомендаций делать финансово - экономическое обоснование предложений по совершенствованию управления организацией;
- развитие навыков адаптации инновационных мировых практик к совершенствованию системы управления организацией.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

**ПК–8** Способен комплексно анализировать современные тенденции развития организации и оценивать финансово-экономическую эффективность её деятельности на основе использования продвинутого инструментов и методов

**ПК - 9** Способен разрабатывать практические рекомендации и делать финансово - экономическое обоснование предложений по совершенствованию управления организацией с учетом инновационных мировых практик

В результате изучения дисциплины «Контроллинг в организации» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии с профессиональными стандартами:

1 Профессиональный стандарт 07.007 «Специалист по процессному управлению».

Обобщённая трудовая функция (ОТФ) - совокупность связанных между собой **трудовых функций**, сложившаяся в результате разделения **труда** в конкретном производственном или бизнес-процессе

ОТФ : Проектирование и внедрение системы процессного управления организации.

Трудовая функция (ТФ) – составная часть обобщенной **трудовой функции**, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор **трудовых** действий. **Трудовая функция** всегда имеет свой законченный результат, предмет деятельности, правила реализации, характерный набор инструментов или оборудования.

ТФ:

- Проектирование и внедрение системы процессного управления организации
- Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации

Трудовое действие (ТД) – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

Трудовые действия (основные):

- Оценка текущих показателей действующей системы процессного управления по принятой модели
- Оценка соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней

Необходимые умения:

- Анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации
- Анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения.

2. Профессиональный стандарт 8.037 «Бизнес-аналитик»

ОТФ: Управление бизнес-анализом

ТФ:

- Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе;
- Руководство бизнес – анализом.

Трудовые действия (основные):

- Определение подхода к проведению бизнес-анализа;
- Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу.

**Необходимые умения:**

- Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации
- Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами.

### **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Контроллинг в организации» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»

#### 4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	<b>33</b>	<b>11</b>
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	32	10
— лекции	10	4
— практические	22	6
— лабораторные		
— внеаудиторная		
— зачет	1	1
— экзамен		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>75</b>	<b>93</b>
в том числе:		
— прочие виды самостоятельной работы	-	-
<b>Контроль</b>		<b>4</b>
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

#### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают зачет.

Дисциплина изучается:

- в очной форме обучения на 1 курсе, во 2 семестре;
- в заочной форме обучения на 1 курсе во 2 семестре.

#### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Концептуальные положения контроллинга 1. Сущность контроллинга. Основные термины и определения 2. Задачи и	ПК-8.2; ПК-8.3; ПК-9.1 ПК-9.2	2	2	4		15

	<p>функции контроллинга</p> <p>3. Виды контроллинга.</p> <p>4. Сущность стратегического и оперативного контроллинга</p>					
2	<p>Инструменты контроллинга</p> <p>1. Классификация инструментов контроллинга в зависимости от области применения: учет, планирование, контроль</p> <p>2. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент контроллинга</p> <p>3. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга</p> <p>4. Анализ и оптимизация объема заказов.</p> <p>5. ABC-анализ бенчмаркинг, методики ценообразования</p>	<p>ПК-8.3; ПК-9.1 ПК-9.2</p>	2	2	4	15
3	<p>Управленческий учет как основа контроллинга</p> <p>1. Управленческий учет и его задачи</p> <p>2. Классификация методов учета затрат, используемых в контроллинге.</p> <p>3. Достоинства и недостатки методов управленческого учета</p> <p>4. Отличие</p>	<p>ПК-8.2; ПК-8.3; ПК-9.1 ПК-9.2</p>	2	2	6	15

	контроллинга от управленческого учета 5.Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых					
4	Объекты контроллинга на предприятии 1.Контроллинг внешней среды: цели и задачи 2.Инструментарий контроллинга внешней среды 3.Контроллинг маркетинга и сбыта: сущность, цели и задачи 4.Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта	ПК-8.2; ПК-8.3; ПК-9.2	2	2	4	15
5	Организационно-методические основы создания службы контроллинга на предприятии 1. Особенности внедрение контроллинга на предприятии 2.Организационно-методические основы создания службы контроллинга 3.Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге 4. Требования к критериям принятия управленческих решений	ПК-8.2; ПК-8.3; ПК -9.1 ПК-9.2	2	2	4	15
Итого				10	22	75

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	<p>Концептуальные положения контроллинга</p> <p>2. Сущность контроллинга. Основные термины и определения</p> <p>2. Задачи и функции контроллинга</p> <p>3. Виды контроллинга.</p> <p>4. Сущность стратегического и оперативного контроллинга</p>	<p>ПК-8.2;</p> <p>ПК-8.3;</p> <p>ПК -9.1</p> <p>ПК-9.2</p>	2	1	1		18
2	<p>Инструменты контроллинга</p> <p>1 Классификация инструментов контроллинга в зависимости от области применения: учет, планирование, контроль</p> <p>2. Разработка бюджетов(бюджетирование) как инструмент контроллинга</p> <p>3. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга</p> <p>4. Анализ и оптимизация объема заказов.</p> <p>5. ABC-анализ бенчмаркинг, методики ценообразования</p>	<p>ПК-8.3;</p> <p>ПК -9.1</p> <p>ПК-9.2</p>	2	1	2		19



3	<p>Управленческий учет как основа контроллинга</p> <p>3. Управленческий учет и его задачи</p> <p>4. Классификация методов учета затрат, используемых в контроллинге.</p> <p>3. Достоинства и недостатки методов управленческого учета</p> <p>4. Отличие контроллинга от управленческого учета</p> <p>5. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых</p>	<p>ПК-8.2; ПК-8.3; ПК -9.1 ПК-9.2</p>	2	0,5	1	18
4	<p>Объекты контроллинга на предприятии</p> <p>1. Контроллинг внешней среды: цели и задачи</p> <p>2. Инструментарий контроллинга внешней среды</p> <p>3. Контроллинг маркетинга и сбыта: сущность, цели и задачи</p> <p>4. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта</p>	<p>ПК-8.2; ПК-8.3; ПК-9.2</p>	2	0,5	1	19
5	<p>Организационно-методические основы создания службы контроллинга на предприятии</p> <p>1. Особенности внедрения контроллинга на предприятии</p>	<p>ПК-8.2; ПК-8.3; ПК -9.1 ПК-9.2</p>	2	1	1	19

2.Организационно-методические основы создания службы контроллинга						
3.Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге						
4. Требования к критериям принятия управленческих решений						
Итого		4	6			93

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Контроллинг в организации: метод. указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»/ сост. Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 57 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11605>

2. Контроллинг в организации: метод. указания по выполнению контрольной работы обучающимися по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»/ сост. Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 21 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11603>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
	<b>ПК–8</b> Способен комплексно анализировать современные тенденции развития организации и оценивать финансово-экономическую эффективность её деятельности на основе использования продвинутых инструментов и методов
1	Экономика организации
2	<i>Контроллинг в организации</i>

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
2	Современные проблемы менеджмента
2	Корпоративные финансы
3	Налоговая стратегия организации
2, 3	Научно-исследовательская работа
4	Преддипломная практика
<b>ПК – 9</b> Способен разрабатывать практические рекомендации и делать финансово-экономическое обоснование предложений по совершенствованию управления организацией с учетом инновационных мировых практик	
1	Экономика организации
2	<i>Контролинг в организации</i>
2	Современные проблемы менеджмента
2	Корпоративные финансы
3	Управление инновационно-инвестиционной деятельностью организации
2, 3	Научно-исследовательская работа
4	Преддипломная практика

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ПК–8</b> Способен комплексно анализировать современные тенденции развития организации и оценивать финансово-экономическую эффективность её деятельности на основе использования продвинутых инструментов и методов					
ПК-8.2 Владеет методиками оценки основных экономических и финансовых процессов на внутрифирменном уровне с учетом требований улучшения качества выпускаемой продукции и	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными	доклад эссе кейс-задание тестовые задания вопросы и задания для проведения зачета

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
повышения конкурентоспособности организации ПК-8.3 Владеет методикой координации всех подсистем менеджмента для поддержания эффективного управления организацией		навыков для решения стандартных задач некоторыми недочетами	задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	ми недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
<b>ПК–9</b> Способен разрабатывать практические рекомендации и делать финансово-экономическое обоснование предложений по совершенствованию управления организацией с учетом инновационных мировых практик					
ПК-9.1 – Разрабатывает практические рекомендации по улучшению использования ресурсов и росту производительности труда организации с учетом требований рыночной конъюнктуры и инновационных мировых хозяйственных практик ПК-9.2 Анализирует и обосновывает систему управления в	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными недочетами, продемонстрированы навыки при решении стандартных	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	доклад эссе кейс-задание тестовые задания вопросы и задания для проведения зачета

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
организациях, связанную с осуществлением финансово-экономической функции и направленной на принятие корректных стратегических и оперативных решений руководящим персоналом			задач		

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **Темы докладов**

##### **1) Рекомендуемая тематика докладов**

- 1 Методы контроллинга в организации
- 2 Параметрический индекс оценки совокупности свойств (параметров) анализируемой продукции относительно конкурирующей (эталонной) продукции.
- 3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия
- 4 Задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.
5. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
6. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
7. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.

8. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).

9. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП), контроллинга инвестиций (КИ), контроллинга инновационных процессов (КИП.)

10. Инструменты контроллинга

11. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.

12. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.

13. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.

14. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.

15. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.

16. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.

## **2) Тематика докладов для самостоятельной работы**

1. Матричные методы оценки конкурентоспособности предприятия

2. Разработка метода Бостонской консалтинговой группы

3. Матрица стратегического анализа компании Дженерал Электрик

4. Формирование единого информационного пространства. Концепция интегрированной управленческой системы. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.

5. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП), контроллинга инвестиций (КИ), контроллинга инновационных процессов (КИП.)

6. Основные требования при организации службы контроллинга.

7. Этапы организации службы контроллинга

8. Перечень профессиональных знаний контроллера.

9. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

10. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.

11. Система управленческого учета. Горизонтальная и вертикальная интеграция. Принципы системы управленческого учета.

12. Элементы системы учета затрат. Классификация затрат, используемые для целей управления. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).

13. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.

14. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.

15. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.

16. Современные тенденции реализации функции контроля в управлении.

### **Темы эссе.**

#### **1) Рекомендуемая тематика эссе:**

1. Актуальные проблемы становления и развития системы контроллинга на предприятии.

2. Продуктовые методы контроллинга

3. Исторический экскурс развития контроллинга в РФ.

4. Организация процесса контроллинга на предприятии

5. Понятие и содержание контроллинга

6. Методы контроллинга

7. История развития контроллинга. Современная «пирамида» контроллинга на предприятии.

8. Американская и немецкая модели контроллинга.

9. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.

10. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга внешней среды (КВС).

11. Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.

12. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.

13. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга логистики (КЛ).

14. Назначение и задачи информатизации контроллинга. Структура цикла контроллинга.

15. Предпосылки организации службы контроллинга.

16. Представить декомпозицию системы контроллинга

17. Формирование единого информационного пространства. Концепция интегрированной управленческой системы. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.

18. Информация в системе контроллинга: предварительная

классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.

19. Система поддержки принятия решений.

20. Американская и немецкая модели контроллинга.

21. Структура единого аналитического пространства организации.

22. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».

23. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования.

24. SWOT – метод анализа в стратегическом планировании.

25. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП).

26. Элементы внутренней и внешней среды в контроллинге организации.

27. Оценка эффективности работы компании.

28. Принципы разработки ключевых показателей эффективности.

### ***Пример кейс-задания по теме 1***

В таблице приведены характеристики сбалансированной системы показателей для компании ХУ

Составляющая	Цель	Показатель	Целевое значение	Инициатива
Финансы	Снижение себестоимости	Чистая прибыль	Увеличить на 20%	?
Клиенты	Повышение качества обслуживания	Частота обновления ассортимента	Раз в два месяца	?
Процессы	Снижение количества брака	Количество возвратов	Снижать на 50% в год	?
Развитие	Повышение квалификации сотрудников	Процент обученных сотрудников	1-й год – 50% 2-й год – 75% 3-й год – 90%	?

Задание:

вместо знаков вопроса в последнем столбце предложите перечень инициатив, которые, с вашей точки зрения, обеспечат достижение соответствующих стратегических целей.

### ***Пример кейс-задания по теме 2***

1. Оценка эффективности деятельности предприятия по методике SMA 4D

В мировой практике управленческого учета рекомендации по использованию показателей для оценки эффективности деятельности



предприятия изложены в стандарте управленческого учета «Измерение эффективности предприятия» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D). Стандарт предлагает использовать следующие показатели, на основе которых будет оцениваться эффективность управления компанией:

- чистая прибыль и прибыль на акцию;
- денежные потоки;
- рентабельность инвестиций;
- остаточный доход;
- стоимость компании.

Наиболее широко используются анализ и планирование чистой прибыли, а также генерируемых компанией денежных потоков.

Чистая прибыль (Net Income) является наиболее универсальным показателем для оценки деятельности предприятия. Сравнивая их значение с достигнутыми в предыдущих периодах и с плановыми значениями, можно на основе факторного анализа отклонений получить важную управленческую информацию.

Чистая прибыль – это та часть валовой прибыли (Gross Income), которая остаётся в распоряжении предприятия после уплаты в бюджет налога на прибыль (Income Tax):

$$NI = GI - IT.$$

Валовая прибыль характеризует конечный финансовый результат хозяйственной деятельности торгового предприятия и представляет собой сумму чистой выручки от реализации и доходов от внеоперационной операций (Net Receipts), уменьшенных на себестоимость (Product Cost).

$$GI = NR - PC.$$

Операционная прибыль (Operating Income) представляет собой разницу между валовой прибылью и операционными затратами (Transaction Costs).

$$OI = GI - TC.$$

Хотя чистая прибыль и считается более информативным и полезным для менеджмента показателем, анализ денежных потоков (Cash flow) может в некоторых случаях быть предпочтительнее. Особенно это относится к компаниям с длительным и нестабильным производственным циклом, например строительным.

Поток денежных средств – разность между суммами поступлений и выплат денежных средств компании за определённый период времени (обычно – за финансовый год).

Образование и расход cash flow происходят при любом виде деятельности фирмы. В таблице указано, какие операции, относящиеся к той или иной сфере деятельности (производственная, инвестиционная, финансовая), вызвали приток (+) и какие стали причиной оттока (–) денежных средств фирмы.

Источники образования и расход cash flow указаны в табл. 1.

Таблица 1 – Источники образования потоков денежных средств

Производственная деятельность	Инвестиционная деятельность	Финансовая деятельность
+ чистая прибыль + амортизационные отчисления	+ убыль внеоборотных активов (продажа оборудования)	+ расходование новых кредитов – взносы в погашение кредитов
+ уменьшение запасов и дебиторской задолженности	– прирост внеоборотных активов	+ выпуск новых облигаций
– рост запасов и дебиторской задолженности	+ продажа долей участия	+ взносы на погашение и выкуп облигаций
– снижение обязательств + рост обязательств	– покупка долевого участия	+ эмиссия акций – выплата дивидендов

### Исходные данные

Обязательства, р.	Инвестиции, р.	Собственный капитал, р.	Норма прибыли, р.	Количество акций, р.	Цена акции, р.	Амортизационные отчисления.
8	9	10	11	12	13	14
8500	27 000	230 000	1,2	10 000	5	48 00
8300	36 000	250 000	1,2	11 000	8	55 00
8100	15 000	270 000	1,2	12 000	9	61 00
7900	14 000	290 000	1,2	13 000	12	68 00

### *Пример кейс-задания по теме 3*

#### **Контроллинг как технология управления**

Контроллинг как технология управления различными областями финансово-хозяйственной деятельности компании включает в себя:

- определение целей деятельности;
- отражение этих целей в системе показателей;
- планирование деятельности и определение плановых (целевых) значений показателей;
- регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей;
- анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых;
- принятие на этой основе управленческих решений по минимизации отклонений.

Определение и ясная формулировка целей является необходимой предпосылкой для использования технологии контроллинга. Целевые

установки для менеджмента подразделения могут, например, прийти в виде решения вышестоящего уровня управления компанией. В большинстве случаев для более чёткой структуризации полезно использовать дерево целей.

Система показателей служит своего рода системой координат, в которой ставится цель в виде целевых значений показателей, а план действий отражается как траектория движения к цели, развёрнутая во времени. Контроль исполнения плана осуществляется через измерение фактических значений показателей регулярно и многократно в течение планового периода. Анализ отклонений направлен на выявление причин отклонений. Управленческие решения и воздействия направлены на минимизацию отклонений фактических значений показателей от планируемых.

Цель работы: изучение принципов формулировки целей предприятия или структурного подразделения и разработки системы показателей эффективности.

Предприятие выбирается произвольно. Желателен выбор предприятия, на котором студент проходит летнюю практику или трудоустроен. В ином случае следует предварительно ознакомиться со спецификой отрасли и конкретной организации.

Порядок выполнения работы

1. Сформулировать основные цели деятельности рассматриваемого предприятия или подразделения. Следует определить важнейшие факторы успеха, которые являются жизненно важными для реализации стратегии компании или достижения целей более высокого уровня (для подразделений).

2. Определить показатели, с помощью которых можно оценить достижение целей. Необходимо выделить лишь самые существенные из них, отсекая все второстепенные. Выбранные показатели должны соответствовать следующим требованиям:

- ограниченное количество (для реальности их выполнения и качества мониторинга);
- измеримость (возможность дать численное выражение показателя);
- прямая связь с основными факторами успеха;
- сроки выполнения;
- подконтрольность (возможность влиять на факторы).

3. Выбрать техническое решение для получения и обработки необходимой информации. Определить источники информации, при необходимости уточнить методику расчета.

Пример выполнения задания

Предприятие: производство офисной мебели. Миссия компании – обеспечение потребности организаций региона в качественной мебели по приемлемым ценам.

Исходя из миссии компании, сформулируем следующие цели:

1. Расширение присутствия на рынке.
2. Повышение качества изделий.

### 3. Установление конкурентоспособных цен.

Определим показатели, определяющие достижение целей.

1. Доля рынка – рассчитывается как отношение стоимости проданных фирмой товаров к общей стоимости проданных на данном рынке товаров. Для изучения общего объёма рынка применяются различные способы. Самым простым, но не самым надёжным способом является опрос предпочтений – респондентов напрямую спрашивают, какие товары и как часто они покупают. Частота покупок умножается на среднюю стоимость покупки. Более сложным способом является розничный аудит – измерение относительной доли продаж различных товаров, используя данные продаж репрезентативной выборки розничных магазинов. При этом сопоставляются продажи собственного товара с собственной представленностью среди конкурентов, затем, используя коэффициент эластичности, рассчитываются остальные участники рынка. В определённых случаях эффективными могут быть различные способы шпионажа за конкурентами.

2. Важнейшими показателями качества мебельных изделий являются надёжность и эргономичность.

Надёжность товара можно определить как процент возврата брака на основе статистических данных. Что касается эргономичности, то для того, чтобы количественно измерить его, следует использовать экспертную оценку специалистов.

3. Основной ресурс для установления более гибких цен – снижение себестоимости продукции. Общепринятый показатель – затраты ресурсов на рубль продукции. Данный показатель можно детализировать, разбив расходы по статьям: материалы, рабочее время, транспорт. Данные берутся из бухгалтерской отчётности.

Полученный результат оформим в виде таблицы (табл. 1).

Таблица 1 – 1. Формулировка целей деятельности компании по производству мебели

Цель	Показатели	Единица измерения	Источники информации
Расширение присутствия на рынке	Доля рынка	Процент	Опросы Данные о продажах Шпионаж
Повышение качества продукции	Процент невозврата (надёжность)	Процент	Данные отдела сбыта
	Эргономичность	Балл	Экспертная оценка
Снижение цен	Расходы материалов на рубль продукции	Рубль	Бухгалтерская отчётность

	Затраты труда на рубль продукции	Рубль	Бухгалтерская отчётность
--	-------------------------------------	-------	-----------------------------

### Контрольные вопросы

1. Каковы важнейшие цели деятельности выбранного предприятия (подразделения).
2. Какие показатели будут использоваться для оценки достижения каждой из целей.
3. Какова единица измерения показателя.
4. Какие расчёты необходимо произвести для вычисления показателя.
5. Какие источники информации будут использоваться; как данные будут поступать к лицу, принимающему решения.
6. Какова периодичность измерения или расчёта данного показателя.
7. Какие меры могут быть предприняты руководством для достижения плановых значений показателя и минимизации отклонений фактических значений.

### *Пример кейс-задания по теме 4*

Компания-производитель в настоящее время производит анализ возможности изготовления нового продукта, который может выпускаться с двумя разновидностями качества: стандартный и люкс. Ниже приведены оценочные данные по обоим вариантам.

	Стандарт. д.е.	Люкс, д.е.
Затраты на труд основных работников на единицу	2	2,5
Затраты основных производственных материалов на единицу	1,5	2
Затраты на упаковку на единицу	1	2
Предлагаемая цена реализации единицы продукции	7	10
Сметные постоянные издержки за отчетный период:		
при 0 – 99999 ед.	200000	250000
при 100000 ед. и выше	350000	400000

При предполагаемой цене реализации, как показывают проведенные рыночные исследования, спрос на эту продукцию будет следующим:

Стандартный		
	Объем реализации, ед.	Вероятность
	172000	0,1
	160000	0,7
	148000	0,2
Люкс		
	Объем реализации, ед.	Вероятность
	195000	0,3
	156000	0,5
	109000	0,2

Необходимо выполнить следующее:

А. Начертить графики безубыточности отдельно для каждого качества, показав точки безубыточности.

Б. Прокомментировать полученные графики и показать, как руководство компании может ими воспользоваться.

В. Вычислить для каждого качества ожидаемый объем реализации (в единицах), ожидаемые прибыль и уровень безопасности.

Г. Используя соответствующие измерения риска, дать рекомендации руководству компании о том, какому варианту качества следует отдать предпочтение.

### ***Пример кейс-задания по теме 5***

Компания МС производит лекарства, которые продаются через сеть агентов по продажам. Агентам выплачивается комиссия в 18% от выручки. Годовой отчет о прибылях и убытках на 31 декабря 2020 г. таков:

Выручка, д.е.		26000000
Себестоимость реализованной продукции, д.е.:		
Переменные затраты	11700000	
Постоянные затраты	2870000	14570000
Валовая прибыль, д.е.		11430000
Коммерческие затраты, д.е.		
Комиссия	4680000	
Постоянные затраты	3420000	8100000
Операционная прибыль, д.е.		3330000

Компания МС хочет создать свою сеть агентов по продаже, чтобы не пользоваться услугами платных агентов. Она будет платить им комиссию в 10% от выручки, ее постоянные расходы уменьшатся до 2080000 д.е..

Требуется:

1. Подсчитать, какова была выручка в точке безубыточности компании МС в 2020 г.
2. Подсчитать, какова будет выручка в точке безубыточности, если компания создаст свою сеть агентов по продажам.
3. Подсчитать величину операционного рычага при выручке в 26 млн. д.е. в случае, если компания будет пользоваться услугами прежних агентов и если компания создаст свою сеть агентов по продажам.
4. Если МС создаст свою сеть агентов по продажам и увеличит им комиссионные до 15%, оставив затраты на прежнем уровне, то подсчитать, какова должна быть выручка компании, чтобы ее операционная прибыль осталась на уровне 2020 г.

### ***Тестовые задания***

#### ***Примеры тестовых заданий по теме 1:***

1. Контроллинг:

это система финансового контроля  
управление прибылью и бюджетирование  
ни одно из определений не раскрывает в полной мере сущность  
контроллинга.

2. В связи с чем появилась необходимость в контроллинге?  
неопределенностью и быстрыми темпами изменения среды бизнеса;  
интернационализацией рынков и усилением конкуренции  
признанием организационной культуры как важного фактора в  
стратегии конкурентной борьбы  
все вместе взятое.

3. К задачам стратегического контроллинга относятся:  
контроль тактических показателей;  
разработка мероприятий по минимизации отрицательных отклонений  
индикаторов;  
определение узких мест тактического управления;  
определение внешних и внутренних позиций предприятия.

4. К задачам стратегического контроля НЕ относятся:  
формирование контролируемых величин для измерения и оценки по-  
тенциала успеха;  
поиск и конкретизация возможных альтернативных решений, для дос-  
тижения поставленных целей;  
установление нормативных величин, действующих в качестве базы для  
сравнения;  
определение фактических значений контролируемых величин.

5. К инструментам стратегического контроллинга, используемых в  
США, относятся:  
анализ потенциалов;  
анализ конкуренции;  
  
система сбалансированных показателей;  
портфельный анализ.

### ***Примеры тестовых заданий по теме 2:***

1. К инструментам стратегического контроллинга, используемых в  
России, относятся:  
система сбалансированных показателей;  
стратегическая карта предприятия;  
принцип «стаи»;  
функционально-стоимостной анализ

2. Какие из перечисленных задач, являются доминирующими в работе контроллера:
  - постановка целей;
  - экономические расчеты;
  - планирование и регулирование;
  - разработка стратегий
  
3. Инструментами оперативного контроллинга являются:
  - бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений;
  - портфельный и инвестиционный анализ
  - частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия
  - портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами»
  
4. В результате внедрения системы бюджетирования эффективность деятельности предприятия повышается за счет:
  - сбалансированности финансовых потоков
  - теоретического подхода к планированию со стороны плановиков
  - мнения об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности
  
5. При внедрении бюджетирования в крупных компаниях методология системы бюджетного планирования должна быть сопоставимой с существующими в компании принципами:
  - материальной заинтересованности всего персонала предприятия
  - эффективной реализации финансовой политики
  - комплексного управления предприятием
  - бухгалтерского учета и формами отчетности.

### ***Примеры тестовых заданий по теме 3***

1. Выберите метод генерирования альтернатив вариантов управленческого решения, который основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:
  - метод мозговой атаки
  - метод аналогов
  - метод генерирования идей
  - метод Дельфи
  
2. Выберите главный критерий эффективности при принятии важных управленческих решений:
  - опыт работы руководителя
  - четкое представление целей, к которым стремится организация



организационная структура предприятия  
наличие контролирующего параметра

3. Выберите показатель, от которого зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

специфика деятельности организации  
организационная структура  
внутренняя культура организации

4. Контроллинг использует:

полезную для управления информацию прошлого, анализ текущего состояния и прогноз будущего

главным образом точную, составленную в соответствии с национальными стандартами и нормативными актами информацию о прошлых событиях

количественную финансовую информацию о текущем и будущем состоянии предприятия

5. Назовите виды препятствий развития контроллинга в России:

исторические;  
психологические;  
методологические;  
организационные;  
методические.

#### ***Примеры тестовых заданий по теме 4***

1. Какой из методов контроллинга анализирует способность предприятия обеспечивать внутреннюю гибкость за счет оснащения производства адаптивными технологическими средствами?

анализ месторасположения предприятия  
анализ концепции жизненного цикла предприятия  
анализ потенциалов предприятия

2. Какой из методов контроллинга включает анализ способности предприятия к макроэкономическому анализу ситуации в стране?

анализ концепции жизненного цикла предприятия  
анализ месторасположения предприятия  
анализ потенциалов предприятия

3. В какой концепции контроллинг рассматривается как метасистема управления:

контроллинг как координация процессов принятия решений;  
системообразующий контроллинг;  
контроллинг как планирование и контроль;

контроллинг как управляющая информационная система.

4. С какой точки зрения контроллинг рассматривается как структурный элемент предприятия

философской;  
организационной;  
функциональной;  
научной.

5. Относительно какой точки зрения контроллинг рассматривается как образ мышления руководителей, ориентированный на эффективное использование ресурсов и на развитие предприятия в долгосрочной перспективе:

философской;  
организационной;  
функциональной;  
научной.

### ***Примеры тестовых заданий по теме 5***

1. К «плюсам» создания службы контроллинга относятся:  
изменение устоявшейся организационной структуры управления;  
чрезмерное усиление влияния службы контроллинга на другие подразделения предприятия;  
перераспределение функции между подразделениями предприятия;  
появление конкретного лица, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей.

2. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Закупки» относятся:  
низкое качество закупаемых товаров;  
неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;  
необоснованно большие запасы материалов на складе; г)  
недостоверность информации.

3. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Организация» относятся:  
сложная многоступенчатая система подчинения;  
неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;  
необоснованно большие запасы материалов на складе;  
отсутствие четко определенных областей уровней компетенции и ответственности руководителей.

4. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Продукция» относятся:

устаревшие модели и номенклатура продукции;  
плохие перспективы выпускаемой продукции;  
неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;  
недостоверность информации.

5. К требованиям при организации службы контроллинга НЕ относится:

служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации;

служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе;

служба контроллинга должна зависеть от той или иной финансово-экономической службы;

служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

6. Процесс внедрения контроллинга состоит из следующих этапов: подготовительный, текущий, заключительный;

предварительный, этап внедрения службы контроллинга, заключительный;

подготовительный, этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления;

этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления, заключительный этап.

7. Какой темп внедрения службы контроллинга предполагает небольшие изменения в структуре управления предприятием с медленным продвижением к поставленной цели:

«малыми шагами»;

«планируемая эволюция»;

«малая реорганизация»;

«бомбометание».

**Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

**ПК–8** Способен комплексно анализировать современные тенденции развития организации и оценивать финансово-экономическую эффективность её деятельности на основе использования продвинутых инструментов и методов

**ПК-8.2** Владеет методиками оценки основных экономических и финансовых процессов на внутрифирменном уровне с учетом требований улучшения качества выпускаемой продукции и повышения конкурентоспособности организации

### **Вопросы к зачету**

1. Контроллинг внешней среды
2. Сущность и задачи КВС
3. Методы и инструменты КВС.
4. Контроллинг производства (технологический контроллинг)
5. Сущность и задачи контроллинга производства;
6. Инструменты контроллинга производства.
7. Сущность и задачи контроллинга затрат
8. Инструментарий контроллинга затрат.
9. Контроллинг обеспечения ресурсами и их распределения
10. Контроллинг обеспечения ресурсов: определение, задачи, инструментарий
11. Методика ценообразования
12. Контроллинг маркетинга и сбыта: сущность, цели и задачи.

### **Практические задания для зачета**

**Задание 1.** 1. Предприятие выпускает диваны 2210 ед., кресла 1660 ед., кровати 1100 ед. Трудоемкость единицы изделия в швейном цехе составляет: диваны -20 чел.-час., кресла- 15 чел.-час., кровати -10 чел.-час., в сборочном цехе: диваны - 16 чел.-час., кресла- 12 чел.-час., кровати - 8 чел.-час. Стоимость 1 чел.-часа в рублях составляет: в швейном цехе – диваны -15, кресла - 10, кровати- 5; в сборочном цехе - диваны - 30, кресла - 30, кровати-20. Требуется определить прямые затраты труда в целом по производству и прямые затраты на оплату труда на одно изделие.

**Задание 2.** . С помощью метода расчета сумм покрытия определите какие изделия следует производить предприятию, если имеются следующие данные (таблица).

Таблица – Исходные данные

Показатели	Общая сумма, руб.	В том числе по изделиям		
		А	Б	В
Выручка	400 000	200 000	60 000	40 000
Материалы	150 000	95 000	40 000	20 000
Заработная плата основных производственных рабочих	40 000	20 000	12 000	8 000
Прочие переменные расходы	15 000	5 190	6 236	3 394
Постоянные расходы	40 000	18 000	15 000	7 000
Итого полная себестоимость	245 000	138 190	73 236	38 394

### ***Примерные тестовые задания для зачета***

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

релевантные и не релевантные  
контролируемые и неконтролируемые  
расходы на продукцию и расходы периода

2. К инструментарий стратегического контроллинга не относится:  
метод PDS

метод Лоцмана

метод расчета суммарного дохода, предназначенного для покрытия постоянных затрат.

3. К инструментам оперативного контроллинга не относят:

метод анализа матрицы БКГ (Бостонской консалтинговой группы)

метод расчета суммарного дохода, предназначенного для покрытия постоянных затрат

метод ABC – анализа.

4. Какой из методов контроллинга анализирует способность предприятия обеспечивать внутреннюю гибкость за счет оснащения производства адаптивными технологическими средствами?

анализ месторасположения предприятия

анализ концепции жизненного цикла предприятия

анализ потенциалов предприятия.

5. Какой из методов контроллинга включает анализ способности предприятия к макроэкономическому анализу ситуации в стране?

анализ концепции жизненного цикла предприятия

анализ месторасположения предприятия

анализ потенциалов предприятия;

6. Обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности является основной задачей:

оперативного контроллинга

стратегического контроллинга

контроллинга

**ПК-8.3** Владеет методикой координации всех подсистем менеджмента для поддержания эффективного управления организацией

### ***Вопросы к зачету***

1. Исторические аспекты формирования современных концепций контроллинга

2. Связь контроллинга с планированием, контролем, учетом и отчетностью
3. Классификация инструментов контроллинга в зависимости от области применения: учет, планирование, контроль
4. Бенчмаркинг как мощный инструмент контроллинга
5. Контроллинг внешней среды: цели и задачи
6. Этапы создания системы контроллинга инвестиций
7. Контроллинг инновационных процессов
8. Проект-контроллинг
9. Управленческий учет, его цели, задачи и принципы
10. Классификация методов управленческого учета и их применение в контроллинге
11. Основные концепции контроллинга
12. Задачи и функции контроллинга
13. Горизонтальная и вертикальная интеграция.
14. Элементы системы учета затрат.
15. Классификация затрат, используемые для целей управления.
16. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
17. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
18. Американская и немецкая модели контроллинга

### ***Практические задания для зачета***

**Задание 1.** Дано: 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.

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

**Задание 2.** Дано: Предприятие производит столы, реализуя 185 штук в месяц по цене 5200 руб. Переменные издержки составляют 2320 руб./шт., постоянные издержки предприятия – 332800 руб. в месяц. Начальник производственного отдела полагает, что улучшение качества продукции путем использования более дорогих материалов увеличение переменных издержек планируется на уровне 730 рублей на каждый шкаф способно увеличить объем продаж на 35 единиц и позволит увеличить цену реализации на 5 %.

Задание: Следует ли одобрить предлагаемое мероприятие? Сделайте выводы.

**Задание 3.** Итоговый отчет компании о прибылях и убытках за последний год имеет следующий вид

Д, е.	
Объем реализации (50000 ед.)	1000000
Основные материалы	350000
Заработная плата основных производственных рабочих	200000
Постоянные производственные накладные расходы	200000
Переменные производственные накладные расходы	50000
<u>Сбытовые накладные расходы</u>	<u>300000</u>
	1100000
Прибыль (убыток)	(10000)

На недавнем заседании правления директора обсуждали годовые итоги, после чего председатель попросил высказать предложения по улучшению положения.

Требуется дать оценку следующим выдвинутым альтернативным предложениям:

А. Выплачивать продавцам комиссионные в размере 10% от продаж и, таким образом; увеличить объем реализации, чтобы достичь точку безубыточности.

Б. Снизить цену реализации на 10%, что согласно оценке привело бы к увеличению объема реализации на 30%.

В. Увеличить ставки заработной платы основных производственных рабочих с 4 до 5 д. е. в рамках мероприятия по повышению производительности и оплаты труда. Предполагается, что это увеличило бы объем производства и реализации на 20%, но расходы на рекламу при этом должны увеличиться на 50000 д. е.

### ***Примерные тестовые задания для зачета***

1. В какой исторически сложившейся модели контроллинга преобладает прагматический подход: контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов?

- американская;
- французская;
- германская;
- западно-европейская.

2. На каком историческом этапе развития контроллинга в России контроллинг рассматривается как учет затрат и результатов?

- 1991-1995 гг.;
- 1996-1997 гг.;
- 1998-2000 гг.;

с 2000 г.

3. К предпосылкам развития контроллинга в России относятся:  
высокий консерватизм населения;  
политическая нестабильность;  
появление институтов по подготовке контроллеров; г) молодая рыночная экономика.

4. Назовите виды препятствий развития контроллинга в России:  
исторические;  
психологические;  
методологические;  
организационные;  
методические.

5. Установите соответствие между видом препятствия развития контроллинга в России и его примером.

а) Психологические	1. Слишком длительный период плановой экономики
б) Исторические	2. Необходимость отвлечения из хозяйственного оборота предприятия на развитие службы контроллинга значительной суммы финансовых средств на неопределенный период
в) Организационные	3. Консерватизм населения
г) Методологические	4. Боязнь работников-исполнителей «упасть в глазах» руководителя; подавление инициативности работников со стороны администрации предприятия
д) Методические	

**ПК - 9** Способен разрабатывать практические рекомендации и делать финансово - экономическое обоснование предложений по совершенствованию управления организацией с учетом инновационных мировых практик

**ПК-9.1**—Разрабатывает практические рекомендации по улучшению использования ресурсов и росту производительности труда организации с учетом требований рыночной конъюнктуры и инновационных мировых хозяйственных практик

***Вопросы к зачету***

1. Философия доходности как компонент концепции контроллинга
2. Элементы системы учета затрат.
3. Отличие управленческого учета от финансового.



4. Роль финансового контроллинга в обеспечении ликвидности предприятия.
5. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
6. Система управленческого учета. Принципы системы управленческого учета.
7. Горизонтальная и вертикальная интеграция.
8. Элементы системы учета затрат.
9. Классификация затрат, используемые для целей управления.
10. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
11. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
12. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
13. Экспертная диагностика финансового состояния предприятия
14. Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
15. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
16. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
17. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
18. Выявление причин отклонений.

### ***Практические задания для зачета***

**Задание 1.** Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленный вопрос. Ситуация: Вас назначили контроллером службы логистики производственного предприятия. Подумайте, какие шаги вам надо предпринять на новой должности. Разработайте схему продвижения товара от поставщика сырья до покупателя. Как вы думаете, можете ли вы увеличить свой отдел с помощью создания нескольких подразделов. Как вы можете это сделать.

**Задание 2.** Компания пересматривает свою политику в отношении запасов и имеет следующие варианты оценки статьи запасов № XXXX.

Количество единиц

- 1) покупка запасов два раза в месяц 100
- 2) покупка один раз в месяц 200
- 3) покупка каждые три месяца 600

4) покупка через шесть месяцев 1200

5) покупка один раз в год 2400

Установлено, что закупочная стоимость одной единицы составляет 80 д.е. при доставке до 500 единиц. Поставщик предоставляет 5%-ную скидку на весь заказ, если объем доставки равен от 501 до 1000 единиц, и 10%-ную скидку на весь заказ, если доставка превышает 1000 единиц.

Каждый заказ на поставку влечет за собой административные расходы в 5 д.е. Процент на капитал, хранение и другие расходы составляют 25 д.е. на единицу запасов среднего размера.

Дайте рекомендации дирекции по оптимальному размеру заказа.

### ***Примерные тестовые задания для зачета***

1. К инструментам контроллинга логистики относятся:

расчет издержек;

планирование потребности в материалах;

АВС-анализ;

факторный анализ.

2. Целевой задачей контроллинга производства является:

найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;

текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;

управление производственными процессами;

достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности.

3. К задачам контроллинга производства относятся:

оптимизация производственных издержек;

текущая оценка закупок;

проведение мониторинга внешней среды;

формирование условий эффективности производственного процесса.

4. К инструментам контроллинга производства относятся:

факторный анализ;

АВС-анализ;

анализ использования мощностей; г) PIMS-анализ.

5. При каком анализе фактические затраты сопоставляются с плановыми:

портфельный анализ;

анализ использования мощностей;

анализ отклонений;

факторный анализ.

6. Какой метод используют при оценке степени загрузки оборудования:  
 ABC-анализ;  
 факторный анализ;  
 анализ использования мощностей;  
 анализ отклонений.

**ПК-9.2** Анализирует и обосновывает систему управления в организациях, связанную с осуществлением финансово-экономической функции и направленной на принятие корректных стратегических и оперативных решений руководящим персоналом

***Вопросы к зачету***

1. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
2. Структура цикла контроллинга.
3. Формирование единого информационного пространства.
4. Концепция интегрированной управленческой системы.
5. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.
6. Система поддержки принятия решений.
7. Информационная система руководителя.
8. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем.
9. Структура единого аналитического пространства организации.
10. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
11. Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций контроллинга, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.
12. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.

**Задание 1.** Фирма производит и сбывает три компонента. Перед руководителем по снабжению поставлена задача изучить цены на мировом рынке. Определены ценовые и стоимостные показатели:

	X	Y	Z
Производство, ед.	20 000	40 000	80 000
Затраты основных материалов на 1 ед. продукции, д.е.	0,80	1,00	0,40
Затраты на труд основных производственных рабочих на 1 ед. продукции, д.е.	1,60	1,80	0,80
Прямые затраты на 1 ед., д.е.	0,40	0,60	0,20
Постоянные издержки на 1 ед., д.е.,	0,80	1,00	0,40
Цена реализации каждой единицы, д.е.	4,00	5,00	2,00

Цена по импорту, д.е.	2,75	4,20	2,00
-----------------------	------	------	------

Задание:

1. Дайте рекомендации руководству фирмы о возможности закупок компонента, исходя только из затрат.

2. Определите величину прибыли в случае производства всех компонентов собственными силами.

3. Установите, повлияют ли рекомендации по п. 1 на прибыль и в какой мере.

4. Укажите, на какие проблемы необходимо обратить внимание в случае, если руководство фирмы решит импортировать некоторые из компонентов,

5. Один из агентов фирмы пытается разместить в Европе не предусмотренные ранее заказы на производство 4000 ед. компонента У и 8000 ед. компонента 2. В случае их получения руководитель по снабжению сможет добиться 10% скидки по всем затратам на материалы для изготовления этого и первоначального объема компонентов Х, Y и Z. Сверхурочные часы будут использованы для выполнения экспортного заказа с выплатой 25% премиальных.

Оцените выгодность этого мероприятия. Выводы подтвердите расчетами.

**Задание 2.** Среди перечисленных ниже критических факторов успеха укажите те, которые относятся к

- сфере технологии,
- производству,
- реализации продукции,
- сфере маркетинга,
- профессиональным навыкам,
- организационным возможностям.

Примеры основных типов критических факторов успеха:

- а) скорая доставка продукции,
- б) качество продукции (снижение числа дефектов, уменьшение потребности в ремонте),
- в) разнообразие моделей / видов продукции,
- г) возможность инноваций в производственном процессе, д) уровень информационных систем,
- е) способность быстро переводить промышленные товары из стадии разработки с промышленное производство.

### ***Тестовые задания для зачета***

1. Контроллинг:

это система финансового контроля

управление прибылью и бюджетирование

ни одно из определений не раскрывает в полной мере сущность контроллинга.

2. В связи с чем появилась необходимость в контроллинге?  
неопределенностью и быстрыми темпами изменения среды бизнеса;  
интернационализацией рынков и усилением конкуренции  
признанием организационной культуры как важного фактора в  
стратегии конкурентной борьбы  
все вместе взятое.

3. Какая из перечисленных задач не входит в задачи оперативного контроллинга:  
бюджетирование  
операционный C-V-P анализ  
калькуляция затрат жизненного цикла продукции.

4. Каковы основные функции специалиста по контроллингу в организации:  
планирование, финансовый учет, контроль и регулирование деятельности предприятия  
отвечает за концепцию системы управления предприятием; приводит в действие систему контроллинга;  
выступает в качестве советника руководства предприятия на всех стадиях процесса управления  
учет затрат по элементам и статьям калькуляции, определение финансовых результатов, предоставление информации для принятия управленческих решений.

5. Нормы этического поведения контроллера предусматривают:  
конфиденциальность  
независимость  
компетентность  
все вместе взятое.

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 *«Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся»*.

**Доклад** – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу

специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

### Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращенный к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюден (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на большую часть вопросов	1
	не ответил на большую часть вопросов	0

### Структура эссе.

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над

введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь — ясной, ответы на вопросы — уверенными и обоснованными.

Оценка «хорошо» — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» — имеются существенные отступления от

требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допущались неточности при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

**Кейс-задание** является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает письменно представленное описание определенных условий из жизни хозяйствующего субъекта, ориентирующее обучающихся на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения.

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 51 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа обучающегося менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

### **Критерии оценки обучающихся на зачете**

Оценка «зачтено» должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), «не



**зачтено»** - параметрам оценки «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется студенту, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Серебрякова, Т. Ю. Внутренний контроль и контроллинг : учебное пособие / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова ; под ред. Т.Ю. Серебряковой. — Москва. : ИНФРА-М, 2021. — 238 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI

10.12737/textbook\_5ca6f77bdee2c8.03932587. - ISBN 978-5-16-014369-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1215340>

2. Ларионов, В. В. Контроллинг персонала : учебное пособие для магистров / В. В. Ларионов. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 236 с. - ISBN 978-5-394-04219-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232026>

3. 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., перераб. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-8199-0825-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1941771>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Контроллинг на промышленном предприятии : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, И. Д. Грачев [и др.] ; под ред. А. М. Карминского,

С. Г. Фалько. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0549-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1831179>

2. Сигидов, Ю. И. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 168 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/12714](http://www.dx.doi.org/10.12737/12714). - ISBN 978-5-16-010589-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1015163>

3. Казакова, Н. А. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса : монография / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова ; под ред. проф. Н.А. Казаковой. - 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. - 234 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography\_5c500980856726.67755087. - ISBN 978-5-16-014912-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1239531>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **9.1 Перечень ЭБС**

#### **Перечень ЭБС**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Ссылка</b>
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

#### **Перечень интернет сайтов:**

–Федеральный портал управленческих кадров - <http://window.edu.ru/resource/839/78839>

- информационно-правовой портал - <http://www.garant.ru/>;

-Образовательный портал КубГАУ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://edu.kubsau.local>

-Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) [ресурс]: Режим доступа: <http://elibrary.ru>

-Вопросы методики преподавания в вузе [https://hum.spbstu.ru/voprosu\\_metodiki\\_prepodavaniya\\_v\\_vuze/](https://hum.spbstu.ru/voprosu_metodiki_prepodavaniya_v_vuze/)

- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>

– Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gks.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Контроллинг в организации: метод. указания для контактной работы с обучающимися по направлению 38.04.02 Менеджмент,

направленность «Менеджмент организации» / сост. Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 28 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11600>

2. Контроллинг в организации: метод. указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»/ сост. Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 57 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11605>

3. Контроллинг в организации: метод. указания по выполнению контрольной работы обучающимися по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»/ сост. Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 21 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11603>

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

### **Перечень лицензионного ПО**

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>

	библиотека eLibrary		
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
	Контроллинг в организации	Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации
	Контроллинг в организации	Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и	г. Краснодар, ул. Калинина д. 13, здание учебного корпуса факультета электрификации

		промежуточной аттестации . специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--