

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»  
Профиль «Прикладная экономика, финансы и бухгалтерский учет»  
РПД Б1.В.18 «Контроллинг»



**Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»  
в г. Смоленске**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор  
филиала ФГБОУ ВО  
«НИУ «МЭИ» в г. Смоленске  
д-р. техн. наук, профессор



А.С. Федулов  
«08» 05 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**КОНТРОЛЛИНГ**

(НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

Направление подготовки: **38.03.01 «Экономика»**

Профиль **«Прикладная экономика, финансы и бухгалтерский учет»**

Уровень высшего образования: **бакалавриат**

Нормативный срок обучения: **4 года**

Форма обучения: **очная**


Год набора: **2024**

Смоленск

Программа составлена с учетом ОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденному ректором ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» Н.Д. Рогалевым 20.12.2023.

**Программу составил:**

канд. экон. наук, доц.

  
подпись

И.А. Жужгина

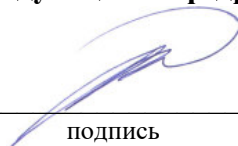
ФИО

«18» апреля 2024 г.

Программа обсуждена и одобрена на заседании кафедры информационных технологий в экономике и управлении

«24» апреля 2024 г., протокол № 9

**Заведующий кафедрой информационных технологий в экономике и управлении:**

  
подпись

д-р техн. наук, проф. М.И. Дли

ФИО

«02» мая 2024 г.

РПД адаптирована для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

**Ответственный в филиале по работе  
с ЛОВЗ и инвалидами**

  
подпись

Е.В. Зуева

ФИО

«02» мая 2024 г.

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целью освоения дисциплины** является подготовка обучающихся к решению задач финансового типа по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (профиль подготовки: Прикладная экономика, финансы и бухгалтерский учет) посредством обеспечения этапов формирования компетенций, предусмотренных ОС и установленных программой бакалавриата на основе профессиональных стандартов, в части представленных ниже знаний, умений и навыков.

### **Задачи дисциплины:**

- ознакомить обучающихся с современными концепциями управления организациями;
- дать представление об инструментарии контроллинга;
- ознакомить обучающихся с принципами построения всеобъемлющей системы информационного обеспечения;
- сформировать умение выбирать и применять инструменты контроллинга;
- привить навыки применения инструментов контроллинга для решения практических и прикладных задач.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина Контроллинг относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Для изучения данной дисциплины необходимы знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами и практиками:

- Б1.О.06 Информационные технологии
- Б1.О.10 Управление проектами
- Б1.О.13 Правоведение
- Б1.В.01 Экономическая информатика
- Б1.В.03 Экономика организаций
- Б1.В.04 Реинжиниринг и управление бизнес-процессами
- Б1.В.05 Бухгалтерский учет
- Б1.В.06 Основы финансовых вычислений
- Б1.В.07 Маркетинг
- Б1.В.08 Международные стандарты финансовой отчетности
- Б1.В.09 Сетевая экономика
- Б1.В.10 Мультимедийные технологии
- Б1.В.11 Основы бизнеса
- Б1.В.12 Финансовое планирование и бюджетирование
- Б1.В.13 Логистика
- Б1.В.14 Налоги и налоговое планирование
- Б1.В.15 Финансовые рынки и институты
- Б1.В.16 Экономика и организация производства
- Б1.В.17 Защита финансовой информации
- Б1.В.ДВ.01.01 Цифровая экономика
- Б1.В.ДВ.01.02 Отраслевая экономика
- Б1.В.ДВ.02.01 Экономика инноваций
- Б1.В.ДВ.02.02 Инвестиционное проектирование
- Б1.В.ДВ.03.01 Банковское дело
- Б1.В.ДВ.03.02 Государственные и муниципальные финансы
- Б1.В.ДВ.04.01 Финансовая стратегия и политика

Б1.В.ДВ.04.02 Стратегический анализ  
 Б2.В.02(П) Технологическая (проектно-технологическая) практика  
 ФТД.04 Общественный проект «Обучение служением»

Знания, умения и навыки, формируемые данной дисциплиной, необходимы для выполнения научно-исследовательской работы (Б2.В.03(Н)), прохождения преддипломной практики (Б2.В.04(Пд)) и подготовки к защите и защиты выпускной квалификационной работы (Б3.01).

### 3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины направлено на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ОС ВО и ОП ВО по данному направлению подготовки:

#### Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция	Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.4 Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач	Знает: методы целеполагания. Умеет: формулировать цели, исходя из анализа проблем, потребностей и возможностей; определять круг задач в рамках выбранных видов профессиональной деятельности, планировать собственную деятельность, исходя из имеющихся ресурсов. Владеет: навыком выбора оптимальных способов решения задач в соответствии с запланированными результатами и точками контроля
ПК-2 Способен составлять, представлять, анализировать бухгалтерскую (финансовую) отчетность экономического субъекта и использовать полученные сведения для принятия организационно-управленческих решений	ПК-2.4 Разрабатывает финансовую стратегию и политику экономического субъекта	Знает: концептуальные основы контроллинга; основные положения стратегического и оперативного контроллинга. Умеет: выбирать и применять инструменты контроллинга для разработки и реализации финансовой стратегии; осуществлять контроль хода реализации финансовой стратегии. Владеет: установления целевых значения показателей деятельности организации; разработки и внедрения подсистемы контроля как элемента системы контроллинга; навыками разработки и внедрения подсистемы бюджетирования как элемента системы контроллинга.
	ПК-2.5 Осуществляет анализ и оценку финансовых рисков	Знает: основные положения методики анализа финансовых рисков Умеет: выбирать и применять инструменты контроллинга для анализа и оценки финансовых рисков Владеет: навыками анализа и контроля финансовых рисков организации

	ПК-2.6 Определяет потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах	Знает: основные этапы организации и осуществления мониторинга. Умеет: контролировать исполнение решений относительно финансовых ресурсов. Владет: навыками определения потребности в финансовых ресурсах.
--	---	---

*Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»  
Профиль «Прикладная экономика, финансы и бухгалтерский учет»  
РПД Б1.В.18 «Контроллинг»*



#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### Структура дисциплины:

№	Индекс	Наименование	Семестр 7										Семестр 8										Итого за курс										Каф.	Семестры													
			Контроль	Академических часов								з.е.	Неделя	Контроль	Академических часов								з.е.	Неделя	Контроль	Академических часов									з.е.	Неделя											
				Всего	Кон такт.	Лек	Лаб	Пр	КРП	СР	Конт роль				Всего	Кон такт.	Лек	Лаб	Пр	КРП	СР	Конт роль				з.е.	Неделя	Всего	Кон такт.	Лек	Лаб	Пр					КРП	СР	Конт роль	Всего	Неделя						
6	Б1.В.18	Контроллинг														ЗаО	РГР	180	40	20		20				131	9	5			ЗаО	РГР	180	40	20		20				131	9	5			20	8

##### **ОБОЗНАЧЕНИЯ:**

##### **Виды промежуточной аттестации (виды контроля):**

Экз - экзамен;

ЗаО - зачет с оценкой;

За – зачет;

##### **Виды работ:**

Контакт. – контактная работа обучающихся с преподавателем;

Лек. – лекционные занятия;

Лаб.– лабораторные работы;

Пр. – практические занятия;

КРП – курсовая работа (курсовой проект);

РГР – расчетно-графическая работа (реферат);

СР – самостоятельная работа студентов;

з.е.– объем дисциплины в зачетных единицах.

**Содержание дисциплины:**

№	Наименование видов занятий и тематик, содержание
1	Лекционные занятия 10 шт. по 2 часа: 1.1. Концептуальные основы контроллинга 1.2. Контроллинг функциональных областей деятельности организации 1.3. Стратегический контроллинг 1.4. Оперативный контроллинг 1.5. Операционный анализ как инструмент оперативного контроллинга 1.6. Управленческий учет как элемент системы контроллинга 1.7. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга 1.8. Контроль как элемент системы контроллинга 1.9. Организации службы контроллинга 1.10. Этапы внедрения системы контроллинга
2	Практические занятия 10 шт. по 2 часа: 2.1. Развитие контроллинга в России и за рубежом 2.2. Основные концепции контроллинга 2.3. Инструменты стратегического контроллинга 2.4. Инструменты оперативного контроллинга 2.5. Использование данных управленческого учета для обоснования управленческих решений 2.6. Использование данных управленческого учета для обоснования управленческих решений 2.7. Принятие решений на основе калькуляции себестоимости по переменным затратам 2.8. Разработка гибких и фиксированных бюджетов 2.9. Организация службы контроллинга 2.10. Проблемы внедрения службы контроллинга
3	Расчетно-графическая работа на тему «Инструменты оперативного контроллинга»
4	Самостоятельная работа студентов: 4.1. Исторические аспекты развития концепции контроллинга 4.2. Современные инструменты реализации стратегии: управление факторами создания стоимости; концепция акционерной стоимости, сбалансированная система показателей. 4.3. Подсистема «Планирование и бюджетирование» как элемент системы контроллинга. 4.4. Подсистема «Контроль» как элемент системы контроллинга. 4.5. Концепция управления отклонениями. 4.6. Источники группового и индивидуального сопротивления внедрению контроллинга и механизмы их преодоления. 4.7. Выполнение расчетно-графической работы

**Текущий контроль:**

Индикаторы достижения компетенции	Вид текущего контроля	Тема
ПК-2.4; ПК-2.5; ПК-2.6	Проверка конспектов лекций и дополнительных материалов	Все темы
УК-2.4; ПК-2.4; ПК-2.5; ПК-2.6	Проверка рабочей тетради по дисциплине	Все темы
УК-2.4; ПК-2.4; ПК-2.5; ПК-2.6	Разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии по темам	2.1. Развитие контроллинга в России и за рубежом

	практических занятий	2.2. Основные концепции контроллинга 2.3. Инструменты стратегического контроллинга 2.4. Инструменты оперативного контроллинга 2.9. Организация службы контроллинга 2.10. Проблемы внедрения службы контроллинга
УК-2.4; ПК-2.4; ПК-2.5; ПК-2.6	Проверка выполнения заданий расчетно-графической работы	1.5. Операционный анализ как инструмент оперативного контроллинга
УК-2.4; ПК-2.4; ПК-2.5; ПК-2.6	Проверка отчета по расчетно-графической работе	1.5. Операционный анализ как инструмент оперативного контроллинга

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Таблица - Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной занятий по дисциплине

№ п/п	Виды учебных занятий	Образовательные технологии
1	Лекции	Интерактивная лекция (лекция-визуализация) Индивидуальные и групповые консультации по дисциплине
2	Практические занятия	Технология обучения на основе решения задач и выполнения упражнений Технология проблемного обучения на основе анализа ситуаций: групповая дискуссия, работа малыми группами Технология развития критического мышления: учебно-мозговой штурм, метод контрольных вопросов
3	Самостоятельная работа студентов (внеаудиторная)	Информационно-коммуникационные технологии (доступ к ЭИОС филиала, к ЭБС филиала, доступ к информационно-методическим материалам по дисциплине)
4	Контроль (промежуточная аттестация: зачет)	Технология письменного контроля Технология инновационной оценки «портфель достижений»

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ – ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

К промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут привлекаться представители работодателей, преподаватели последующих дисциплин, заведующие кафедрами.

Оценка качества освоения дисциплины включает как текущий контроль успеваемости, так и промежуточную аттестацию.



Типовые задачи по теме «Использование данных управленческого учета для обоснования управленческих решений»

Задача 1

Вы решили организовать однодневный фестиваль. Вы арендовали у фермера участок за 1000 евро и выяснили, что аренда одной палатки стоит также 1000 евро. Кроме того, для обслуживания каждой палатки необходимы помощники, которым придётся платить по 100 евро в день. Вход на арендованный участок должны контролировать две группы охранников, каждой из которых придется заплатить по 100 евро в день.

Запишите Ваши расчеты: что произойдет со средними затратами на одну палатку при увеличении количества палаток? Почему средние затраты изменяются?

Таблица 1 – Средние затраты на одну палатку

Статья затрат	Количество палаток		
	4	5	6
Аренда участка			
Аренда палаток			
Помощники			
Охрана			
Итого			
Средние затраты на одну палатку			

1) Расчет средних затрат на одну палатку

Количество палаток 4

Количество палаток 5

Количество палаток 6

2) Как изменяются средние затраты на одну палатку при увеличении количества палаток?

3) Рассчитайте разницу (в абсолютном выражении) в средних затратах на одну палатку для случаев:

4 и 5 палаток

5 и 6 палаток

4) Рассчитайте темпы роста (снижения) (в %) средних затратах на одну палатку для случаев:

5 палаток по отношению к 4 палаткам

6 палаток по отношению к 5 палаткам

5) Почему средние затраты изменяются?

Задача 2

Таблица 1 – Исходные данные

Показатели	Изделия	
	А	Б
Цена изделия, руб./шт.	300	500
Прямые материальные затраты, руб./шт.	110	190
Прямые трудовые затраты, руб./шт.	80	150
Прочие прямые затраты, руб./шт.	30	60
Итого сокращенные затраты, руб./шт.	220	400
Величина покрытия на единицу продукции, руб./шт.	80	100
Объем производства, шт.	200	100
Валовое покрытие (валовая прибыль), руб.	16000	10000
Косвенные затраты, руб.	21000	
Прибыль, руб.	5000	

Рассмотрим различные варианты распределения косвенных расходов.

**1 При выпуске однородной продукции – пропорционально количеству**

Косвенные затраты на единицу продукции =

Таблица 2 – Результаты продаж на единицу продукции

Показатели	А	Б
Цена, руб./шт.		
Прямые затраты, руб./шт.		
Косвенные затраты, руб./шт.		
Итого затрат на единицу продукции, руб./шт.		
Прибыль, руб./шт.		
Рентабельность продаж, %		

Таблица 3 - Отчет о прибылях и убытках

Показатели	А	Б	Итого
Выручка от продаж, руб.			
Прямые затраты, руб.			
Косвенные затраты, руб.			
Итого затрат, руб.			
Прибыль, руб.			
Рентабельность продаж, %			

## 2 Пропорционально прямым затратам

Ставка распределения косвенных расходов =

Таблица 4 – Результаты продаж на единицу продукции

Показатели	А	Б
Цена, руб./шт.		
Прямые затраты, руб./шт.		
Косвенные затраты, руб./шт.		
Итого затрат на единицу продукции, руб./шт.		
Прибыль от продаж, руб./шт.		
Рентабельность продаж, %		

Таблица 5 - Отчет о прибылях и убытках

Показатели	А	Б	Итого
Выручка от продаж, руб.			
Прямые затраты, руб.			
Косвенные затраты, руб.			
Итого затрат, руб.			
Прибыль от продаж, руб.			
Рентабельность продаж, %			

## 3 Пропорционально заработной плате основных производственных рабочих

Ставка распределения косвенных расходов =

Таблица 6 – Результаты продаж на единицу продукции

Показатели	А	Б
Цена, руб./шт.		
Прямые затраты, руб./шт.		
Косвенные затраты, руб./шт.		
Итого затрат на единицу продукции, руб./шт.		
Прибыль от продаж, руб./шт.		
Рентабельность продаж, %		

Таблица 7 - Отчет о прибылях и убытках

Показатели	А	Б	Итого
Выручка от продаж, руб.			
Прямые затраты, руб.			
Косвенные затраты, руб.			
Итого затрат, руб.			
Прибыль от продаж, руб.			
Рентабельность продаж, %			

## 4 Пропорционально вкладу в выручку от продаж

Вклад выручки изделия в суммарную выручку от продаж (%):

изделие А:

изделие Б:

Косвенные затраты, приходящиеся на изделие А (руб.):

суммарные:

на единицу изделия:

Косвенные затраты, приходящиеся на изделие А (руб.):

суммарные:

на единицу изделия:

Таблица 8 – Результаты продаж на единицу продукции

Показатели	А	Б
Цена, руб./шт.		
Прямые затраты, руб./шт.		
Косвенные затраты, руб./шт.		
Итого затрат на единицу продукции, руб./шт.		
Прибыль от продаж, руб./шт.		
Рентабельность продаж, %		

Таблица 9 - Отчет о прибыли и убытках при калькулирование по сокращенным затратам, в руб.

Показатели	Изделия		Итого
	А	Б	
Выручка-нетто от продаж			
Совокупные переменные затраты			
Валовая прибыль			
Постоянные затраты			
Прибыль от продаж			

### Типовые задачи по теме «Принятие решений на основе калькуляции себестоимости по переменным затратам»

Таблица 1 - Отчет о прибылях и убытках, в тыс. руб.

Показатели	Виды продукции				Итого
	А	Б	В	Г	
Выручка от продаж	400	500	600	700	2200
Общие затраты	500	300	400	600	1800
Прибыль (убытки)	(100)	200	200	100	400

Переменные затраты составляют 60%, а постоянные – 40% от общих затрат.  
 Стоит ли, по Вашему мнению, прекратить выпуска продукта А?

Проанализируйте результаты деятельности в случае отказа от производства изделия А.

Таблица 2 - Отчет о прибылях и убытках, в тыс. руб.

Показатели	Виды продукции			Итого
	Б	В	Г	
Выручка от продаж				
Переменные затраты				
Валовая прибыль				
Постоянные затраты				
Прибыль (убытки)				

### Составьте отчет о прибылях и убытках при калькулировании по переменным затратам.

Таблица 5.3 - Отчет о прибылях и убытках при калькулировании по переменным затратам, в тыс. руб.

Показатели	Виды продукции				Итого
	А	Б	В	Г	
Выручка от продаж					
Переменные затраты					
Валовая прибыль					
Постоянные затраты					
Прибыль (убытки)					

**Вывод:**

### Типовые задачи по теме «Разработка гибких и фиксированных бюджетов»

Производственная организация «АВС» занимается пошивом двух видов готовой продукции А и Б. При производстве используется два вида материалов Х и Y. Учетной политикой организации для оценки потребленных материалов предусмотрен метод ФИФО. Руководству необходимо разработать генеральный бюджет на планируемый период.

Таблица 1 - Прогноз продаж

Параметры	Вид продукции	
	А	Б
Планируемые продажи	5000	1000
Цена реализации одной единицы	8,50	11,00

Таблица 2 - Планируемый уровень запасов готовой продукции на конец периода

Параметры	Вид продукции	
	А	Б
Планируемые запасы на конец периода	1100	50

Таблица 3 - Планируемая величина прямых затрат

Параметры	Сумма
Стоимость материалов, руб./м	
Х	30
У	60
Стоимость труда производственных исполнителей, руб./час	15

Таблица 4 - Состав прямых затрат, включаемых в себестоимость единицы продукции

Параметры	Вид продукции	
	А	Б
Х	4	4
У	2	5
Трудозатраты на производство единицы продукции производственных исполнителей, час	6	10

Таблица 5. - Планируемые запасы материалов на конец периода

Параметры	Количество, м
Материалы	
Х	8000
У	2000

Таблица 6. - Данные о наличии материалов на складе

Параметры	Материалы	
	Х	У
Запасы на начало периода	7000	6000
Стоимость запасов, руб.	210000	360000

Таблица 7. - Данные о наличии готовой продукции на складе на начало периода

Параметры	Вид продукции	
	А	Б
Запасы на начало периода	100	50
Стоимость запасов, руб./шт.	750	800

Таблица 8. - Планируемая величина накладных расходов, руб.

Статьи расходов	Сумма
<b>Производственные накладные расходы – всего</b> 1380000	
в том числе:	
<b>Переменные</b>	<b>670000</b>
Материалы (вспомогательные)	90000
Косвенные затраты труда	500000
Обслуживание оборудования (расходы на ремонт)	70000
Прочие переменные накладные расходы	10000
<b>Постоянные</b>	<b>710000</b>
Амортизация	270000
Налог на имущество	90000
Заработная плата мастеров	200000
Электроэнергия	50000
Аренда	100000
<b>Расходы на конструирование и моделирование - всего</b>	<b>120000</b>
в том числе:	
Заработная плата конструкторов	100000
Материалы	20000
<b>Расходы на маркетинг - всего</b>	<b>200000</b>
в том числе:	
Заработная плата менеджеров	130000
Реклама	30000
Командировочные расходы	40000
<b>Коммерческие расходы = всего</b>	<b>150000</b>
в том числе:	
Заработная плата менеджеров по реализации готовой продукции	60000
Аренда, налоги	90000
<b>Работа с клиентами - всего</b>	<b>60000</b>
в том числе:	
Заработная плата	40000
Командировочные расходы	20000

Статьи расходов	Сумма
<b>Административные расходы - всего</b>	<b>370000</b>
в том числе:	
Заработная плата администрации	180000
Расходы, связанные с содержанием административных помещений	150000
Прочие	40000

Составьте:

- бюджет продаж;
- бюджет производства в натуральных единицах;
- бюджет закупок материалов в натуральных единицах;
- бюджет закупок основных материалов в натуральном и стоимостном выражении;
- бюджет прямых материальных затрат;
- бюджет прямых трудовых затрат в натуральном и стоимостном выражении;
- бюджет накладных расходов;
- расчет себестоимости готовой продукции;
- бюджет запасов материалов и готовой продукции на конец планируемого периода;
- бюджет себестоимости реализованной продукции
- бюджет административных расходов (маркетинговых, коммерческих и других периодических расходов);
- прогноз прибылей и убытков.

### Учебные ситуации по теме «Инструменты оперативного контроллинга»

Метод мозговой атаки при обсуждении проблемы затрат и результатов производственной деятельности.

Билл Фрэнч (главный бухгалтер производственной бухгалтерии) позвонил своему шефу Вэнсу Дэвидсону, контроллеру корпорации: «Послушай, Вэнс, я все подготовил для нашего послеобеденного заседания. У меня есть ряд соображений относительно увеличения нашей прибыли, к которым наверняка прислушаются коллеги». После недолгого обсуждения других вещей разговор был закончен, и Фрэнч занялся своими соображениями, чтобы еще раз проверить их перед заседанием. М-р Фрэнч уже 6 месяцев работал бухгалтером. Он непосредственно подчинялся Дэвидсону и до настоящего момента занимался рутинным анализом. Фрэнч закончил гуманитарный колледж и экономический вуз, коллеги считали его очень способным и необычайно добросовестным. Из-за последнего качества он часто не ладил со своими сотрудниками. Фрэнч был абсолютно уверен в своих способностях и использовал любую возможность, чтобы не только показать, что много знает, но и содействовать повышению квалификации своих коллег. Приглашение Вэнсу Дэвидсону принять участие в неформальном заседании руководителей отделов показалось коллегам Фрэнча по бухгалтерии довольно неожиданным. Дэвидсон дал «добро», когда м-р Фрэнч попросил разрешения представить некоторые цифры о нижнем пределе прибыли. Корпорация до сих пор еще не пользовалась такого рода анализом.

По сути, Фрэнч определил коэффициент загрузки возможностей корпорации, при котором она могла работать без прибыли и без убытков. Он сформулировал это таким образом: «Фирма должна быть в состоянии продавать по меньшей мере столько, чтобы переменные производственные затраты и затраты по сбыту продукции покрывались выручкой от ее реализации. Кроме того, она будет иметь прибыль лишь тогда, когда будут компенсироваться также и постоянные затраты. Коэффициент загрузки, при котором покрываются все затраты, является пределом прибыли. При составлении всех наших планов мы должны обеспечить этот нижний предел».

Отдел производственного бухгалтерского учета представил м-ру Фрэнчу информацию, которую он использовал при составлении своей диаграммы:

производственная мощность	2,0 млн. ед.;
выпуск продукции за последний год	1,5 млн. ед.;
средняя цена 1 ед.	1,20 долл.;
общие постоянные затраты	520 000 долл.;
переменные средние затраты на 1 ед.	0,75 долл.

Из этих данных м-р Фрэнч определил, что каждая единица продукции стоила 0,45 долл., и эта сумма относилась к постоянным общим затратам, после того, как были покрыты переменные расходы. При общем объеме постоянных затрат 520 000 долл. он высчитал, что необходимо было продать 1 156 556 ед. продукции, чтобы покрыть все затраты. Он проверил свой результат путем вычисления объема оборота в долларах исходя из необходимости завершить год без прибыли и без убытков. Поскольку переменные затраты на единицу продукции составляли 62,5% от продажной цены, он пришел к выводу, что 37,5% от каждого оборотного доллара оставались для покрытия постоянных затрат. Таким образом, необходимо продать 1 386 667 ед. для покрытия постоянных затрат на сумму 520 000 долл.

Когда он составил диаграмму графического представления этой информации, его результаты подтвердились. Диаграмма также ясно показала, что корпорация работала с достаточным объемом прибыли, и что (при ставке 37,5% от каждого оборотного доллара) промежуточная прибыль быстро увеличивалась с ростом оборота.

Вскоре после обеда господина Фрэнч и Дэвидсон отправились на заседание. Присутствовали представители различных производственных отделов, директор торговой части, два его заместителя, руководитель отдела закупок и два представителя из бюро планирования продукции. М-р Дэвидсон представил м-ра Фрэнча тем коллегам, которые его

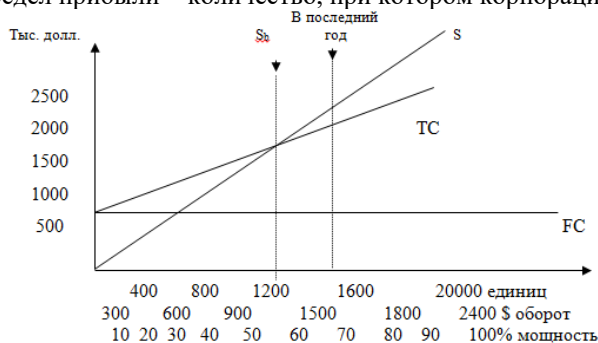
еще не знали, после этого началось заседание. Информация Фрэнча была последним пунктом повестки дня. Контроллер предоставил слово Фрэнчу, который предложил участникам диаграмму.

Предел прибыли = количество, при котором корпорация работает с прибылью = 1156000 ед., или 1387000 долл.

Фрэнч заготовил достаточное количество копий своей диаграммы и необходимых вычислений. Он подробно объяснил свой метод и обосновал, почему на основании диаграммы можно полагать, что следующий год будет прибыльным при условии сохранения прежнего объема оборота. Вскоре выяснилось, что некоторые из участников заранее предвидели, о чем Фрэнч хочет говорить с ними. Они пришли с намерением бросить ему вызов и вскоре уже задали тон заседанию. Состоялась следующая дискуссия.

**Купер (зав. производственным отделом).** Знаешь что, Билл, для меня странно, почему ты не учел запланированные изменения нашего объема производства в будущем году? Я считаю, что тебе следовало бы принять во внимание планы отдела продаж относительно повышения объема производства продукции на 20%. В этом случае мы загрузим 90% наших мощностей. Очень вероятно, что это во многом отличается от твоих расчетов.

Предел прибыли = количество, при котором корпорация работает с прибылью = 1156 000 ед., или 1387000 долл.



**Фрэнч.** Возможно, но тебе достаточно взять из диаграммы лишь отношение затрат и прибыли для нового объема. Смотри, при объеме производства в 1,8 млн ед. мы бы... (далее отвечаете вы).

**Уильяме (зав. производственным отделом).** Минуточку, если Вы здесь говорите о 90% мощности и, похоже, что так оно и будет, то Вам следовало бы иметь в виду, что необходимо будет выделить еще больше денег на установки. Уже одобрены инвестиции, которые наверняка увеличат наши постоянные затраты на 10 000 долл. в месяц. И не исключено, что это еще не все. Мы можем сказать, что используем производственные мощности на 90%, но есть цеха, которые загружены полностью и которые мы не можем перегружать.

**Купер.** Вот видишь, Билл, Фрэд Уильяме прав. Но я еще не кончил говорить об изменениях объема производства. Из информации, которая у меня здесь имеется, и которая поступила также и из твоего отдела, я не могу сделать вывод, что твоя диаграмма о пределе прибыли действительно может быть использована, если даже и в следующем году не произойдет никаких изменений. Все это выглядит так, как будто ты используешь средние цифры, не учитывая тот факт, что мы имеем дело с тремя основными продуктами. Твой анализ затрат по группам продуктов за последний год достаточно ясно показывает, что «в среднем» это не совсем правильно. Каков был бы порог прибыли, если бы мы рассматривали отдельные продукты?

**Фрэнч.** Ну, я точно не знаю. Мне кажется, что есть только один порог прибыли для компании. Возьмем ли мы отдельные продукты или же общую сумму, мы все равно выйдем на эту точку. Я это для тебя с удовольствием анализирую, но... (далее ответьте вы).

**Брэдшоу (заместитель директора торгового отдела).** Я полагаю, что мне также следует кое-что сказать, Билл. Если Вы хотите работать с отдельными продуктами, то Вам следует знать, что мы ожидаем больших изменений в составе наших продуктов. Они могут произойти даже до начала нового сезона. Группа «Л» намного уменьшится, и, я считаю, мы можем быть довольны, если в будущем году сумеем получить 2/3 этого оборота. Ты со мной согласен, Арни? (директор отдела торговли утвердительно кивает). Однако это не так уже плохо, поскольку надеемся компенсировать те 200 000 ед., которые мы теряем, и, кроме того, еще планируем дополнительно произвести продукты группы «С» 250 000 ед. На сегодняшний день еще нет никаких ощутимых изменений в группе «в». В течение последних лет она стабильна.

**Винетки (директор отдела торговли).** Брэдшоу обрисовал ситуацию примерно такой, какой она представляется и нам, однако следует кое-что добавить. Мы довольно долго говорили о цене продукта «С». Теперь мне хотелось бы подчеркнуть наши соображения. Предложение Рэя о повышении оборота группы «С» примерно на полмиллиона - а если точнее, то, мне кажется, на 450 000 ед. - основывается на удвоении цены при неизменных затратах. Наша цена на этот товар была настолько низкой, что было просто стыдно. Нам необходимо повысить ее по двум причинам: во-первых, из-за нашей репутации. Цена выпадает из рамок конкурентов и никоим образом не соответствует нашей хорошей репутации. Во-вторых, если мы не повысим цену, то нас загрузят заказы, которые мы не сможем выполнить. Вы слышали, что сказал Уильяме о наших производственных мощностях.

В этот момент Хьюдж Фрэзер (помощник генерального директора по административным вопросам) поднялся со своего места около задней двери и направился в переднюю часть зала. Дискуссия на минуту прекратилась, и он использовал эту паузу, чтобы дать несколько комментариев.

**Фрэнчер.** Все это очень интересно. У меня такое впечатление, что Вы хорошо информированы обо всех этих процессах. Поскольку Вы хотите соединить все цифровые данные, которые должны сохранить на следующий год, я хотел бы кое-что добавить, чтобы помочь Вам.

Во-первых, нам не следует забывать, что все то, что находится здесь, в зоне прибыли по диаграмме Билла, распределяется примерно поровну между государством и нами. Из диаграммы мы видим, что прибыль за последний год составила 150 000 долл. Это верно. Но нам остается только половина ее. И потом, мы выплатили акционерам дивиденды в размере 50 000 долл. Поскольку в следующем году у нас будет юбилей, то нам хотелось бы оплатить особый дивиденд дополнительно в размере 50%. Кроме того, мы должны выплатить 25 000 долл. корпорации в качестве дотации из резервных фондов. Это означает, что нам бы очень хотелось получить 100 000 долл. после вычета налога.

Во-вторых, мне кажется, что нам вновь придется вести переговоры с профсоюзом и на сей раз это нам будет кое-что стоить. Все говорим о том, что нам необходимо будет выполнить долговые требования, которые превысят наши производственные расходы - как ты их здесь называешь, Билл, переменные затраты - на 10%. В результате горят синим пламенем наши планы относительно особого дивиденда, но мы должны сохранить уровень прежней прибыли. Это значит, что мы можем лишь обещать профсоюзу сумму, если мы ее компенсируем благодаря дополнительным доходам. Мне кажется, ты можешь сказать, что это поднимет твой порог прибыли, Билл, и поэтому я бы рассматривал прибыль корпорации как постоянные затраты.

В-третьих, возможно, сейчас наступил нужный момент, чтобы поразмыслить о перемещении значения наших продуктов. Арни Винетки знает лучше меня, который из продуктов прибыльней. Поправь меня, Арни, в случае необходимости, и было бы хорошо, если бы ты и Билл вместе как-нибудь обсудили такой момент.

Вот наши последние данные:

	В целом	Группа «А»	Группа «В»	Группа «С»
Продажа при полной загрузке, ед.	2 000 000			
Фактический сбыт, ед.	1 500 000	600000	400000	500000
Цена единицы товара, долл./ед.	1,20	1,67	1,50	0,40
Общая выручка, долл.	1 800 000	1 000000	600000	200 000
Переменные средние затраты, долл./ед.	0,75	1,25	0,65	0,25
Переменные общие затраты, долл.	1125000	750000	250000	125000
Постоянные затраты, долл.	520000	170000	275000	75000
Чистая прибыль, долл.	155000	80000	75000	-
Относительные показатели:				
переменные затраты	0,63	0,75	0,42	0,63
сумма покрытия (постоянные затраты + чистая прибыль к обороту)	0,37	0,25	0,58	0,37
использование мощности, %	75	30	20	25

Из данных таблицы, которая у нас имеется, можно сделать вывод, что процентная сумма группы «Л» самая низкая из всех. Если торговый оборот ее так быстро уменьшается, как об этом говорят сбытовики, и если мы с нею попадаем в затруднительное положение, как сказал Фрэд Уильямс, то не лучше ли было бы тогда использовать часть большого спроса на «С» и перевести оборудование на выпуск продуктов группы «С»?

Больше мне сказать нечего. Мне кажется, всем вам есть о чем подумать.

**Дэвидсон.** Спасибо, Хьюдж. Мне уже казалось, что когда Билл комментировал нам свою диаграмму, именно эти выводы и напрашивались. Речь идет здесь о методе, которого мы не коснулись, но, как Вы видите, каждый из вас имеет свои мысли, которые каким-то образом должны быть приведены в соответствие. Я предлагаю Вам, Билл, переработать свою диаграмму и попытаться добавить в нее некоторые из аспектов, которые мы сегодня упомянули. Я же попытаюсь определить проблемы (задачи) каждого из вас.

В первую очередь для меня важно то, что твоя диаграмма, Фрэнч, основывается на ряде важных предложений. Большинство из поставленных здесь вопросов действительно касалось их. Для всех нас было бы очень полезно, если бы ты попытался изложить черным по белому эти предложения, с тем, чтобы мы могли видеть, как они влияют на анализ.

Затем мне кажется, что Куперу очень бы понравилось, если бы было принято во внимание увеличение оборота, и он также охотно бы узнал, есть ли разница, если расчеты основываются на анализе отдельных групп продуктов. Почему нам тогда еще не проверить, как предложил Брэдшоу, каким будет результат, если наступит смена ассортимента, которую предсказал нам отдел продаж, поскольку изменится состав наших продуктов.

Арни Винетки хотел бы знать влияние повышения цены на группу «С», Фрэд Уильямс ожидает повышения постоянных производственных затрат на 10 000 долл. в месяц, а Хьюдж Фрезер предложил принять во внимание налоги, дивиденды, предполагаемые требования профсоюзов и вопрос значения продуктов. Я считаю, что все объединяется в одно. Давайте отложим наше следующее заседание до тех пор, пока Билл не найдет времени все это переработать.

После этих слов участники небольшими группами разошлись, и заседание окончилось. М-р Фрэнч и м-р Дэвидсон пошли в свои кабинеты, и Фрэнч с упреком спросил Дэвидсона: «Почему ты меня не предупредил, в какое осиное гнездо я попаду?»

### Учебные ситуации по теме «Проблемы внедрения службы контроллинга»

Изучите материалы ниже представленной статьи и обобщите полученную информацию в виде перечня выявленных проблем в таблице 1, обсудите выявленные проблемы вначале в малой группе (2-3 человека), а затем вынесите на обсуждение всей группы вопрос «Какие факторы препятствуют успеху контроллинга в российских организациях.

Таблица 1 – Проблемы внедрения контроллинга в России, структурированные по факторам

<i>исторические</i>
1.
...
<i>психологические</i>
1.
...
<i>организационные</i>
1.
...
<i>методические</i>
1.
...

#### **Александр Сафаров Практика российского контроллинга: что препятствует успеху?**

*Целью контроллинга является информационная и консультационная поддержка менеджмента в процессе планирования, организации, управления и контроля использования ресурсов компании. Создать и наладить систему контроллинга так, чтобы она действительно работала и работала эффективно, то есть поставляла нужную информацию в нужное время и нужным людям – это сложная задача. Ее решение сопряжено с тяжелым и кропотливым трудом разработчиков и всех сотрудников, которые так или иначе будут вовлечены в эксплуатацию создаваемой системы.*

Как показывает практика, внедрение и применение контроллинга в российских компаниях сталкивается с различными препятствиями и сопровождается, к сожалению, многочисленными ошибками. Большинство из них являются типичными и в разном «наборе» проявляются едва ли не в каждой второй компании. Анализ и систематизация позволяют подразделить факторы, препятствующие успешной организации контроллинга в компаниях России, на:

- исторические,
- психологические,
- организационные,
- методические.

#### **Наследие прошлого**

Под историческими факторами подразумеваются некоторые специфические черты отечественных организаций, которые возникли вследствие особых условий становления и функционирования современного российского бизнеса. Большинство отечественных компаний очень молоды и находятся в самом начале своего пути, а это означает, что они только налаживают бизнес-процессы, процедуры еще не заточены, а организационная структура «плавает» в поисках очередного временного пристанища. Прибавим к этому «особенности национального налогообложения» переходного периода и в итоге получим:

- непрозрачность,
- неформализованные организационные структуры и бизнес-процессы,
- неустоявшиеся традиции планирования и учета в целях управления,
- не всегда достаточный уровень экономических знаний нефинансового топ-менеджмента,
- неверное понимание идей и предназначения контроллинга.

Очевидно, что все это серьезно усложняет процесс становления контроллинга в России. К примеру, многие отечественные предприятия и организации непрозрачны не только для внешнего мира, но и для своих руководителей и владельцев. На определенном этапе, когда собственники начинают осознавать, что внутренняя непрозрачность компании тормозит дальнейшее развитие и ставит под угрозу будущее их бизнеса, они задумываются о внедрении управленческого учета. Это действительно решает проблему. Однако очень трудно быть прозрачной для «внутреннего пользования», оставаясь непрозрачной для внешнего мира. Но ведь именно к этому на современном этапе развития стремится большинство владельцев отечественного бизнеса! В результате приходится строить сложные и хитроумные системы защиты учетной информации, вести дублирующие базы данных, составлять варианты отчетности, противоречащие друг другу. Это значительно повышает стоимость и усложняет построение и без того дорогих и сложных контроллинговых систем.

Нельзя не отметить и легкомысленное отношение многих наших компаний к процессу формализации организационных структур и принципов управления. Некоторые предприятия и организации вообще работают без утвержденных структур.

#### **Если руководство сомневается:**

*Когда в одной компании начал осуществляться проект по внедрению системы контроллинга, консультанты были удивлены тем, что каждый из интервьюируемых топ-менеджеров приходил к ним на встречу со своим доку-*



ментом под названием «организационная структура». Причем эти варианты существенно отличались друг от друга. Ситуацию прояснил генеральный директор. По его словам, у каждого его зама есть свое видение оргструктуры, а окончательного утвержденного варианта в компании в принципе не существует, поскольку он так и не принял решение, кого из замов поддержать.

Другие же пусть и утверждают структуру, но забывают о необходимости ее актуализации. Проходят месяцы и годы, компании в поисках идеала успевают неоднократно перестроить свои «ряды и колонны», но забывают переутвердить организационную структуру, в результате чего во многих из них «на бумаге» она сильно отличается от реальной.

Не лучше обстоит дело с положениями о подразделениях, которые часто разрабатываются как из-под палки. Не редки случаи, когда эти документы просто «скачиваются» из Интернета, в них вносится название организации и документ утверждается. Какая польза от такого положения о подразделении (или должностной инструкции)? Единственная: в случае проверки предприятия или организации будет что показать представителям трудовой инспекции. Похожая ситуация порой складывается и с описанием и оптимизацией бизнес-процессов.

### **Знает ли правая рука, что делает левая?**

Руководитель крупного холдинга, дислоцированного в одном из регионов России, с гордостью заявляет, что его холдинг сертифицирован по ISO-9000 и демонстрирует консультантам пакет внутрифирменной документации по системе менеджмента качества. Однако в процессе интервью с менеджерами холдинга выясняется, что те понятия не имеют о содержании этих документов, описывающих бизнес-процессы руководимых ими подразделений и регулирующих их деятельность. Поэтому они управляют своими подразделениями и взаимодействуют с другими отделами по неписаным, но устоявшимся в холдинге «правилам игры». Какая польза от такой сертификации? Единственная: в случае участия в тендере будет чем обосновать свои конкурентные преимущества.

Нежелание, а порой непонимание важности четкого распределения ответственности между менеджерами компании и наделения их соответствующими полномочиями приводит к неразберихе в системе управления, отсутствию «точек принятия решений» и, как следствие, безынициативности (либо излишней инициативности) отдельных руководителей при принятии решений по операциям компании.

От ответственности операционной до финансовой – один шаг. От организационной до финансовой (бюджетно-учетной) структуры — ровно столько же. Неудивительно, что в таких условиях попытка структурировать бизнес по центрам ответственности обречены на провал — здание без фундамента по определению неустойчиво.

Следующий аспект – отсутствие традиций применения данных бухгалтерского учета в целях управления. Причин здесь несколько. Наиболее важная из них – это вполне обоснованное недоверие руководителей к финансовой отчетности своих компаний. А если отчетность недостоверная, то какая от нее польза? Единственная: ее можно представлять в соответствующие внешние органы в установленные сроки. Как правило, к моменту внедрения управленческого учета опыт работы с финансовыми отчетами у менеджеров такой организации практически отсутствует.

Еще один фактор — не всегда достаточный, а иногда даже критически низкий уровень экономических знаний нефинансовых топ-менеджеров и владельцев бизнеса. В свое время эти люди — «самородки» переходного периода — были наиболее успешными менеджерами-предпринимателями, они «с нуля» создавали и поднимали свой бизнес. Делали они это без специального образования, да и образовываться тогда было некогда. Сегодня, когда бизнес динамично развивается, когда постоянно меняется внешняя среда, руководители также не всегда имеют время, чтобы получить специальное образование. В том числе для правильного применения идей и философии контроллинга в практике своих организаций.

### **Психологические нюансы**

Психологические факторы можно разделить на две части. Первая – это особенности восприятия работ по организации системы контроллинга руководителем компании, вторая – его подчиненными.

#### **Почему все не так?**

Если сформулировать эти факторы в виде «стандартных мыслей» руководителя, то они выглядят примерно так: почему внедрять контроллинг так дорого и долго?

почему нельзя получить практическую пользу уже на первых этапах реализации проекта?

почему разработчики не могут сделать все сами, без моей поддержки?

почему после успешного внедрения система не работает?

почему получилось совсем не то, что я ожидал?

почему, наконец, в компании есть управленческая информация, но я не знаю, что с ней делать?

Процесс внедрения контроллинга достаточно продолжителен и дорог: в западных компаниях на это уходит два—три года (к примеру, от полутора до двух с половиной лет в Германии и от двух до трех лет во Франции). Однако для России эти ориентиры весьма условны, так как применимы только к организациям, где отлажены бизнес-

процессы, давно и эффективно работают устоявшиеся модели менеджмента и соответствующие им организационные структуры, а система финансового учета и бизнес прозрачны.

Тот факт, что внедрение этого новшества займет длительное время и отвлечет большие средства из бюджета организации, может отпугнуть многие российские компании. Поэтому некоторые консультанты предпочитают не озвучивать сразу реальные стоимость и продолжительность проекта. Клиент узнает сначала о цене и сроках внедрения некоего «базового пакета» услуг. Причем чем менее добросовестен консультант, тем «знакомее» для руководства заказчика будет подано такое коммерческое предложение. В дальнейшем, выиграв тендер, войдя в компанию и «посадив ее на иглу», такие консультанты, понимая, что со временем заказчику отступить становится некуда, постепенно, все новыми и новыми дополнительными соглашениями, наращивают сроки и стоимость реализации проекта. Чистота подобных методов, естественно, вызывает сомнение, а сами проекты нередко терпят фиаско и все это вместе в итоге формирует негативное отношение к консалтинговым компаниям и неверие в их способности создать работающий продукт.

Следующий критический фактор – поддержка проекта со стороны первых лиц (будь это собственник или высший руководитель компании), которое играет в таких проектах определяющую роль. Внедрение контроллинга сопровождается сложнейшими, порой болезненными процессами изменения привычных систем управления, корпоративной культуры, моделей организационного поведения и изначально обречено на сопротивление. В проект будет «выпущено немало стрел». И эти стрелы погребут под собой и проект и его разработчиков, если у них не будет щита – обладающего властью и авторитетом спонсора из первых лиц компании. Здесь уместно вспомнить высказывание классиков управленческого учета Р. Каплана и Д.Нортон: «Если те, кто стоят у руля, вяло и неэнергично руководят процессом, изменения не произойдут никогда, стратегия не будет реализована вовсе, а возможности получения выдающихся результатов будут утрачены навсегда». К сожалению, сами спонсоры об этом порой и не догадываются. Это может явиться одной из причин провала подобных проектов.

---

#### **Слово не воробей... Спонсорское - тем более**

*Президент холдинга изначально занял достаточно жесткую позицию в отношении внедрения контроллинга. Он четко обозначил, что поддерживает внедрение. В управляющей компании этот проект рассматривался всеми как реализация его личной идеи об усовершенствовании системы управления, поэтому не встречал особого сопротивления у персонала и, при наличии профессиональной команды разработчиков, успешно реализовывался в течение полугодия. Вдруг на одном из совещаний президент высказал несогласие с точкой зрения разработчиков и прилюдно раскритиковал их позицию по одному из вопросов. Уже со следующего дня резко упала дисциплина представителей других департаментов, которые, по сути, стали игнорировать исполнение своих обязанностей по проекту. Ситуация выправилась только после того, как президент холдинга собрал совещание, где четко и ясно дал всем понять, что, несмотря на высказанную им критику, генеральная линия остается неизменной...*

---

Однако препятствия поджидают систему не только на этапе внедрения, но и на начальном этапе эксплуатации. К сожалению, порой руководители исходят из предположения, что раз в систему вложены большие деньги, то с ее внедрением все изменится как по мановению волшебной палочки. Но не все так просто. Надо еще серьезно потрудиться: на практике усовершенствовать бизнес-процессы, повысить трудовую дисциплину, научить работников уважать и исполнять инструкции, соблюдать порядок документооборота, вовремя собирать, передавать коллегам или вносить в систему информацию. Причем информацию полную, достоверную и своевременную. Никакая суперпродвинутая методология учета и бюджетирования и суперсовременная информационная платформа не дадут результата, если персонал компании не работает в системе надлежащим образом. Здесь нужна планомерная и постоянная работа по наведению порядка.

Еще одна проблема, последствия которой неизбежно отражаются на эксплуатации системы, заключается в том, что в условиях постоянной загруженности текущими делами не все руководители вникают в детали проекта. В результате разработчикам может быть предоставлена излишняя свобода действий и возможность весьма вольно интерпретировать «мечты» руководства компании. Как результат, на выходе проекта может получиться система, далекая от истинных желаний топ-менеджмента.

За эту проблему «цепляется» другая: все сделано, все работает как часы, информация поступает, аналитические отчеты прилежно формируются – а вот что с ними делать и как на них реагировать, никто не знает. Полученная информация ценна только тогда, когда становится руководством к действию, а не ложится в общую кучу отчетов. И здесь мы вновь возвращаемся к степени готовности и умению менеджмента применять финансовую информацию в процессе принятия управленческих решений...

#### **Не хочу быть под колпаком у Мюллера!**

Отторжение коллективом непонятого новшества может не только существенно замедлить работу, но и вообще свести на нет все усилия инициаторов проекта. При внедрении системы контроллинга топ-менеджменту следует обратить внимание на возможные негативные настроения среди персонала, которые могут быть высказаны следующим образом:

а зачем мне это надо? И так все работает...  
мне некогда! Все равно у них ничего не получится!

потерю значимость... \* буду как под колпаком у Мюллера...  
планировать? Я не ясновидец!

В принципе мысли вроде «Зачем мне это надо?» вполне понятны и прогнозируемы. Ведь сотрудники долгое время работали по старой методике и, возможно, вполне справлялись с поставленными задачами. Теперь этот порядок будут ломать, заменяя пусть и не всегда эффективные, но уже отлаженные процессы новыми, неизведанными. Разве всем нравится, когда корпорация Microsoft предлагает в очередной раз перейти на новую версию Windows?

Кроме того, серьезно тормозит внедрение загруженность работников своей каждодневной, рутинной работой. В момент обсуждения с потенциальным пользователем удобств того или иного варианта реализации бизнес-процесса, алгоритма расчета или отчетного формуляра у него срабатывает стереотип «Сейчас у меня много текущей работы, а это все может быть внедрят когда-то в будущем, а может и не внедрят...». В результате проектная документация обычно согласовывается пользователем без вникания в детали, а порой и вовсе без понимания этих деталей. А когда день внедрения все же наступает, то это пренебрежительное отношение пользователя к проектной документации бумерангом к нему же и возвращается, да по дороге еще задевает разработчика. В такой ситуации последний часто сталкивается с необходимостью доработки уже созданной системы.

Иногда в процессе внедрения приходится сталкиваться с другими проблемами. Например, боязнь некоторых менеджеров потерять свою значимость в мире прозрачной, информации, которая до этого момента была скрыта от «посторонних» глаз. Действительно, сегодня можно влиять на своих подчиненных, коллег и вышестоящего руководителя, дозированно выдавая им информацию «из своего блокнота», а завтра, после внедрения контроллинга, она станет общедоступной... Если власть менеджера зиждется только на способности «дозировать информацию», то приходится сталкиваться с его страхом обнаружить свою несостоятельность как руководителя. Впрочем, нежелание «попадать под микроскоп» характерно как для недобросовестных сотрудников, ожидающих, что их злоупотребления всплывут на поверхность, так и для честно выполняющих свои обязанности работников, которые опасаются дополнительных придинок и необоснованного ограничения в решениях и действиях.

Наконец, еще одна проблема – это стойкое желание отдельных операционных менеджеров на первых этапах внедрения контроллинга всеми правдами и неправдами доказать, что планировать их деятельность невозможно. В определенной мере этому способствует укоренившееся в сознании работников мнение, что план — это контур определенных ограничений, в рамки которых их «загоняют». Понимая возможные трудности в реализации планов, менеджеры не всегда хотят, чтобы эти планы устанавливались и, более того, жестко контролировались. Впрочем, как показывает практика, отношение к планированию напрямую зависит от занимаемой работником должности и подвержено резким изменениям.

### ***Каждый со своей колокольни***

*Первый заместитель генерального директора крупного строительного холдинга, непосредственно ответственный за выполнение строительных работ, долгое время всячески тормозил введение системы бюджетирования, убеждая первое лицо компании в невозможности планирования своей деятельности. Внезапно этот человек стал ярким поборником планирования работ на строительных объектах. Что же произошло в его сознании? Изменения объясняются очень просто: к этому времени первое лицо компании (он же владелец бизнеса) решил освободить себя от оперативного управления холдингом, и назначил генеральным директором своего заместителя. Преобразившись из подконтрольного в контролирующего, бывший зам резко изменил свою точку зрения, поскольку и ранее, находясь в оппозиции к планированию, прекрасно понимал, что в действительности это «хорошая штука» для контроля за подчиненными.*

Все эти психологические проблемы восприятия персоналом компании системы контроллинга вполне преодолимы. Они становятся серьезным препятствием только в том случае, если разработчики при создании системы контроллинга акцентируют свое внимание исключительно на методологии и автоматизации, игнорируя при этом человеческий фактор. Здесь кроется опасное заблуждение: ведь на самом деле система контроллинга – это не только методология и техническое обеспечение, в первую очередь это люди, менеджеры и специалисты, реализующие заложенные в системе возможности.

### ***Организационные нюансы***

В успешности такого проекта определяющую роль играют организационные факторы. С одной стороны, они могут существенно облегчить внедрение системы, а с другой – не менее существенно ему помешать. Негативный результат гарантирован, если:

- не проводится разъяснительная работа с топ-менеджментом о предназначении системы;
- не вовлекаются в процесс создания системы ее потенциальные пользователи;
- не уделяется должное внимание обучению пользователей работе в системе;
- преуменьшается риск отторжения системы со стороны персонала компании;
- не оказывается достаточного давления на менеджеров, саботирующих создание системы.

Редкий заказчик в лице руководства компании изначально четко представляет, что он ждет от внедрения контроллинга. Поэтому одна из первоочередных и важнейших задач разработчика – понять заказчика, а также понять,

насколько правильно заказчик понимает самого себя. Она должна решаться в рамках предпроектного обследования, когда в процессе интервью, совместных совещаний с менеджментом заказчика, изучением его документации и информационной системы разработчик вникает в суть организации бизнеса заказчика, текущего и желаемого состояния управления компанией. Это, с одной стороны. С другой стороны, как показывает практика, в процессе совместных обсуждений много нового для себя узнает и интервьюируемая сторона. Общение с профессиональным консультантом помогает ей лучше понять реальные возможности контроллинга и воспользоваться ими с максимальной пользой для своего бизнеса. Очевидно, что подготовленное по результатам такого обследования техническое задание существенно повысит эффективность проекта, одновременно минимизировав риски взаимного недопонимания сторон.

Чрезвычайно важно формирование совместных проектных команд. В случае если проект реализуется внутренним ресурсом, без привлечения консультантов, актуальность этого утверждения не снижается. Он не должен осуществляться исключительно силами финансистов и IT-специалистов, ведь при таком развитии событий система контроллинга будет рассматриваться всеми прочими подразделениями компании как «система, создаваемая финансистами для финансистов». Несмотря на очевидность подобного утверждения, практика показывает, что большинство внутренних проектов замыкается в рамках финансовых департаментов, и тем самым представители этих подразделений порой сами изначально многократно усиливают риск отторжения системы нефинансовыми менеджерами. В том числе и потому, что при такой организации проекта невозможно в полной мере учесть и удовлетворить потребности нефинансовых подразделений.

Следующий фактор – обучение персонала. Имеется в виду не просто обучение сотрудников работе с информационной системой по принципу «Какие кнопки нажимать?». Не менее важно проведение разноплановых корпоративных школ — от пояснения философии контроллинга до изучения внедряемых методов и технологий планирования и учета. Отдельный вопрос – обязательное, в отдельных случаях по специальным программам, повышение финансовых знаний топ-менеджеров компании, включая ее высших руководителей. Такая работа должна проводиться в течение всего периода реализации проекта. Только в этом случае на его выходе результаты попадут на благодатную почву.

---

#### **Учиться, учиться и еще раз учиться**

*В преддверии запуска бюджетной модели управления руководство организации заказало проведение полугодового подготовительного цикла корпоративных семинаров для персонала, но некоторые топ-менеджеры игнорировали посещение этих занятий. По словам сотрудников, деятельность этих руководителей впоследствии долгое время являлась основным препятствием на пути к успеху. Дело в том, что, с одной стороны, эти руководители существенно отстали по знаниям от своих подчиненных, прошедших обучение, с другой – именно они определяли все правила и атмосферу контроллинга, поскольку благодаря занимаемым в компании должностям были включены в состав бюджетного комитета.*

---

Вовлекая персонал компании в работы над проектом и обучая сотрудников, не следует забывать о том, что мы никогда не застрахованы от риска возникновения отдельных очагов сопротивления внедрению системы контроллинга. Поэтому управление такими рисками является обязанностью разработчиков и спонсоров проекта. Всегда легче превентивными мерами предотвратить возникновение очагов сопротивления, чем непродуманными и неловкими действиями сначала провоцировать их возникновение, а затем от них избавляться... Тем не менее, как бы профессионально грамотно не был организован проект, в компании всегда могут найтись «неисправимые противники». И руководство компании должно осознавать, что может возникнуть необходимость принятия жестких управленческих решений. Иногда это один из самых тяжелых моментов реализации проекта (особенно если непримиримый противник занимает «топовую» должность), но затягивание при принятии таких решений только увеличивает вероятность возникновения неблагоприятных для компании последствий.

#### **Методологические аспекты**

К наиболее критичным методологическим факторам следует отнести:

- игнорирование необходимой реструктуризации бизнеса и реинжиниринга бизнес-процессов;
- неудачное выделение в компании центров ответственности;
- выбор неадекватных принципов трансфертного ценообразования;
- насаждение деструктивных мотивационных моделей;
- неувязку краткосрочного и долгосрочного планирования;
- чрезмерный крен на организацию жесткого финансового контроля;
- применение различных методологий при планировании и учете;
- реализацию систем планирования и учета на различных информационных платформах;
- дублирующий ввод информации в бухгалтерском и управленческом учете;
- игнорирование необходимости создания пакета корпоративных стандартов контроллинга.

Каждый из этих факторов чрезвычайно важен и заслуживает пристального внимания как со стороны заказчиков, так и со стороны разработчиков контроллинговых систем. Практика показывает, что все они в той или иной мере присущи большинству реализуемых в российских компаниях проектов контроллинга.

Препятствия на пути контроллинга к успеху легче преодолеть, если в компании созрели объективные предпосылки его внедрения, высшее руководство дальновидно и терпеливо, разработчики системы профессиональны и твердо отстаивают свои убеждения, персонал вовлечен в процесс реализации проекта и подготовлен к работе системы.

В этих условиях компания получит в свое распоряжение современный инструмент управления, который позволит ей реально:

- повысить управляемость бизнеса и сократить время принятия управленческих решений;
- установить эффективный контроль над активами компании и успешно управлять затратами;
- повысить рентабельность задействованного капитала;
- достичь необходимой прозрачности и усилить инвестиционную привлекательность бизнеса.

Другими словами, получить все то, к чему сегодня стремится подавляющее большинство передовых компаний современной России.

#### Вопросы для опроса или собеседования на практических занятиях

##### Практическое занятие «Развитие контроллинга в России и за рубежом»

1. Каким образом на развитие контроллинга повлиял мировой экономический кризис начала 20 века?
2. Как соотносится история развития контроллинга и история развития менеджмента?
3. Предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности, чем это обусловлено?
4. На каком этапе развития в России находится контроллинг в настоящее время. Чем это обусловлено? Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом, в чем заключаются принципиальные отличия?
5. Каковы основные цели и задачи некоммерческого партнерства «Объединение контроллеров», какие последние мероприятия были им проведены для содействия распространению на предприятиях и в организациях философии и методологии контроллинга?
6. Поясните тезис «Контроллинг – идеология амбициозных финансистов»

##### Практическое занятие «Основные концепции контроллинга»

1. Как определения контроллинга, данные разными авторами соотносятся с историей развития контроллинга?
2. Как повлиял начавшийся в конце 20 века новый этап экономического развития, получивший название постиндустриальной эпохи на становление концепции контроллинга как координации процесса принятия решений?
3. Почему в конце 80-х годов сложилась такая ситуация, которая позволила говорить о зарождении контроллинга как концепции?
4. Почему нельзя отождествлять менеджмент и контроллинг, где осуществляется больше полномочий и концентрируется больше ответственности, и почему?
5. Можно ли назвать контроллинг философией управления, то есть одной из форм мировоззрения на управление?
6. Чем принципиально отличается управление в концепции контроллинга от традиционной системы управления.

##### Практическое занятие «Инструменты стратегического контроллинга»

1. Приведите примеры стратегических целей для организации, на которой Вы проходили производственную практику.
2. Какие экономические факторы внешней среды и как воздействуют на постановку стратегических целей и их дальнейший контроль?
3. Какое программное обеспечение может помочь руководителю и его подчиненным при составлении и контроле реализации стратегии?
4. Проанализируйте возможности и проблемы использования в организации (положительные и отрицательные стороны) следующих инструментов разработки стратегии, как анализ жизненно-

го цикла, анализ сильных и слабых сторон организации, анализ рынка, GAP-анализ, анализ ролевых позиций стейкхолдеров, сбалансированная система показателей.

5. Сформулируйте факторы, успешная реализация которых влияет на эффективность внедрения системы сбалансированных показателей.

6. Объясните, как стратегическая карта связана с системой сбалансированных показателей, что из них первично. Можно ли эти два метода стратегического контроллинга использовать отдельно?

#### Практическое занятие «Инструменты оперативного контроллинга»

1. Насколько обоснованы предложения Билла Фрэнча при определении нижнего предела прибыли фирмы?

2. Какие результаты будут в следующем году на основании скорректированной информации, которую получил Фрэнч:

а) от чего зависит минимум прибыли, необходимый для нормальной деятельности компании, какой величине он равен у этой фирмы;

б) какого уровня занятости следует достичь, чтобы иметь возможность выплатить особые дивиденды, не принимая во внимание требования профсоюзов;

в) какого уровня занятости следует достичь, чтобы выполнить требования профсоюзов, не принимая во внимание бонусы по дивидендам;

г) какой уровень занятости должен быть, чтобы уплатить дивиденды и удовлетворить требования профсоюза.

3. Может ли анализ уровня занятости, при котором фирма работает рентабельно, оказать решающую помощь при определении ассортимента выпуска продукции? Сколько может фирма дополнительно инвестировать средств для расширения производства товаров группы «С»?

4. Имеет ли такой вид анализа какую-либо ценность? Для чего его можно использовать?

#### Практическое занятие «Организация службы контроллинга»

1. Как Вы считаете, какими характеристиками должна обладать организация, когда у нее возникает необходимость в службе контроллинга (размер, валовой доход, число уровней управления, организационная структура и т. п.)?

2. Какова причина возникновения и внедрения современных принципов разработки и принятия управленческих решений на основе концепции контроллинга?

3. Как функции контроллинга связаны с функциями менеджмента, где они пересекаются и дополняют друг друга?

4. Какой из темпов организации службы контроллинга Вы бы предложили для создания этой службы в организации, на которой Вы проходили производственную практику?

5. Какие промежуточные этапы, кроме трех основных, Вы можете предложить, какие документы должны быть при этом подготовлены, кто должен за это отвечать?

6. При каком экономическом положении в организации актуальна та или иная альтернатива введения службы контроллинга?

7. Какую пользу должна получить организация от внедрения службы контроллинга?

Результаты текущего контроля по вышеуказанным в разделе 4 видам фиксируются с использованием трехбалльной системы (0, 1, 2) в виде контрольных недель - при принятой в филиале системе на 6-й и 12-й учебной неделе семестра, а также учитываются преподавателем при осуществлении промежуточной аттестации по настоящей дисциплине.

Форма промежуточной аттестации по настоящей дисциплине – зачет с оценкой в 8-м семестре.

Вопросы по закреплению теоретических знаний, умений и практических навыков, предусмотренных компетенциями (вопросы к зачету)

1. Исторические аспекты развития концепции контроллинга. Отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга и причина их появления. Эволюция контроллинга в России.
2. Различные аспекты определений контроллинга.
3. Понятие контроллинга. Различные трактовки термина «контроллинг».
4. Цель и задачи контроллинга. Предмет контроллинга. Объекты контроллинга.
5. Функции контроллинга. Факторы, влияющие на объем реализуемых в организации функций.
6. Сущность понятия "концепция контроллинга". Эволюция концепций контроллинга. Классификация концепций контроллинга, связанная с функциональным обоснованием и институциональным ее представлением.
7. Понятие системы контроллинга. Элементы системы контроллинга в организации. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления организацией. Роль контроллинга в управленческом процессе.
8. Контроллинг инновационных процессов и инвестиций: задачи и основные инструменты
9. Контроллинг маркетинга и логистики: задачи и основные инструменты.
10. Финансовый контроллинг: задачи и основные инструменты. Принципы и этапы построения системы финансового контроллинга в организации.
11. Виды контроллинга и их сравнительная характеристика.
12. Концептуальные основы стратегического контроллинга. Цели и объекты стратегического контроллинга. Разработка и реализация стратегии
13. Инструменты стратегического контроллинга: SWOT-анализ, анализ ролевых позиций стейкхолдеров, ценностная цепочка.
14. Инструменты стратегического контроллинга: анализ конкуренции, СТЭП-анализ, жизненный цикл продукта.
15. Инструменты стратегического контроллинга: портфолио-анализ (портфельный анализ).
16. Инструменты стратегического контроллинга: анализ затратообразующих факторов, GAP-анализ.
17. Цели, задачи и регулирование оперативного контроллинга. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга. Система подконтрольных показателей оперативного контроллинга.
18. Инструменты оперативного контроллинга: четыре Р, балансовые счета, отчет о прибылях и убытках, прогноз денежных потоков.
19. Инструменты оперативного контроллинга: Парето-анализ, оценка инвестиций, бюджетный процесс, добавленная стоимость, диаграмма Ганта.
20. Инструменты оперативного контроллинга: ABC-анализ, XYZ-анализ.
21. Инструменты оперативного контроллинга: система скидок, функционально-стоимостной анализ.
22. Инструменты оперативного контроллинга: операционный анализ.
23. Управленческий учет как элемент системы контроллинга. Краткая характеристика основных элементов подсистемы управленческого учета.
24. Контроль и анализ отклонений затрат в системе контроллинга. Цель установления нормативов. Этапы проведения анализа отклонений. Анализ отклонений в системе контроллинга. Выявление отклонений.

25. Бюджетирование как элемент системы контроллинга. Достоинства и недостатки бюджетирования. Причины возникновения недостатков планирования и бюджетирования. Современные подходы к устранению недостатков традиционного планирования.
26. Классификация бюджетов. Виды бюджетов и их особенности.
27. Информационные потоки как элемент системы контроллинга. Последовательность этапов построения всеобъемлющей системы информационного обеспечения.
28. Организация управления по центрам прибыли. Принцип организации по продуктовым группам.
29. Основные предпосылки организации службы контроллинга.
30. Оформление контроллинга в иерархии организации.
31. Структура и состав службы контроллинга.
32. Фазы и темпы внедрения контроллинга. Последовательность этапов внедрения контроллинга. Факторы, препятствующие и способствующие внедрению контроллинга.
33. Миссия контроллера. Что разрешать и что не должны делать контроллеры? За что в ответе контроллеры?
34. Личность контроллера и его роль в организации. Требования, предъявляемые к контроллеру. Профессиональные и личностные качества контроллера.

Пример практического задания, выносимого на зачет, для проверки практических умений и навыков студентов по дисциплине

Организация имеет годовую выручку от продаж 25000 руб., совокупные переменные затраты – 12000 руб., постоянные затраты – 8000 руб., прибыль от продаж – 5000 руб. Эти показатели являются результатом продажи 200 изделий одной и той же номенклатуры по цене 125 руб.

В следующем периоде условия продажи могут измениться. Руководству организации необходимо принимать решения, какие возможные изменения целесообразно использовать в своей деятельности.

1. Организация может получить дополнительный заказ еще на 2 аналогичных изделия, но продать их по более высокой цене – 130 руб. за каждое.

2. Организация может получить другой дополнительный заказ на 20 изделий, но покупатель готов заплатить только по 120 руб. за изделие. Мощности организации не позволяют изготовить более 20 изделий сверх 200 изделий, уже производящихся и реализующихся. Какое из двух предложений следует принять с точки зрения финансовых результатов продаж?

3. Покупатель, которому изделия реализуются по 120 руб., готов заключить договор на покупку еще 100 изделий по той же цене. Однако в этом случае производителю придется нести дополнительные затраты на аренду помещения и приобретения оборудования, чтобы обеспечить такой объем производства и продаж. Затраты, по расчетам специалистов, составляют 1500 руб., в том числе за аренду – 800 руб. Срок службы приобретенного оборудования 5 лет. При принятии этого предложения следует учесть также дополнительные затраты на заработную плату в части, включаемой в постоянные затраты, которые равны 200 руб. Следует ли принять данное предложение?

В филиале используется система с традиционной шкалой оценок – "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно", "зачтено", "не зачтено".

Применяемые критерии оценивания по дисциплинам (в соответствии с инструктивным письмом НИУ МЭИ от 14 мая 2012 года № И-23):



Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
«отлично»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, обнаружившему всестороннее, систематическое и глубокое знание материалов изученной дисциплины, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины; проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании материалов изученной дисциплины, безупречно ответившему не только на вопросы билета, но и на дополнительные вопросы в рамках рабочей программы дисциплины, правильно выполнившему практическое задание. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущего контроля. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «эталонный».</p>
«хорошо»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала изученной дисциплины, успешно выполняющему предусмотренные задания, усвоившему основную литературу, рекомендованную рабочей программой дисциплины; показавшему систематический характер знаний по дисциплине, ответившему на все вопросы билета, правильно выполнивший практическое задание, но допустивший при этом не принципиальные ошибки. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущего контроля. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «продвинутый».</p>
«удовлетворительно»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, обнаружившему знание материала изученной дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, знакомому с основной литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины; допустившему погрешность в ответе на теоретические вопросы и/или при выполнении практических заданий, но обладающему необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя, либо неправильно выполнившему практическое задание, но по указанию преподавателя выполнившему другие практические задания из того же раздела дисциплины. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «пороговый».</p>
«неудовлетворительно»/ «не зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, обнаружившему серьезные пробелы в знаниях основного материала изученной дисциплины, допустившему принципиальные ошибки в выполнении заданий, не ответившему на все вопросы билета и дополнительные вопросы и неправильно выполнившему практическое задание (неправильное выполнение только практического задания не является однозначной причиной для выставления оценки «неудовлетворительно»). Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение по образовательной программе без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущего контроля. Компетенции на уровне «пороговый», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

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

### **Учебное и учебно-лабораторное оборудование**

#### **Для проведения лекционных занятий**

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная:

- специализированной мебелью; доской аудиторной; демонстрационным оборудованием: персональным компьютером (ноутбуком); переносным (стационарным) проектором

#### **Для проведения практических занятий**

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная:

- специализированной мебелью; доской аудиторной.

**Для самостоятельной работы обучающихся** по дисциплине используется помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное:

- специализированной мебелью; доской аудиторной; персональными компьютерами с подключением к сети "Интернет" и доступом в ЭИОС филиала.

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

#### **для слепых и слабовидящих:**

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;

- письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;

- экзамен и зачет проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

#### **для глухих и слабослышащих:**

- лекции оформляются в виде электронного документа;

- письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;

- экзамен и зачет проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

#### **для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;

- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере;

- используется специальная учебная аудитория для лиц с ЛОВЗ – ауд. 106 главного учебного корпуса по адресу 214013, г. Смоленск, Энергетический пр-д, д.1, здание энергетического института (основной корпус).

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены филиалом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается **доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет** для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

**для слепых и слабовидящих:**

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

**для глухих и слабослышащих:**

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

**для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

## **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература.**

1 Юсупова С.Я. Контроллинг [электронный ресурс] : учебник / С.Я. Юсупова, М.В. Бойкова. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 368 с. – Режим доступа: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319>.

2 Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы [электронный ресурс] : учебник. – 11-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 384 с. – Режим доступа: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573221>.

### **Дополнительная литература.**

1 Матвеева Л.Г. Новые концепции, инструменты и технологии управления промышленным предприятием [электронный ресурс] : учебник / Л.Г. Матвеева, А.Ю. Никитаева, О.А. Чернова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2020. – 200 с. – Режим доступа: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598587>.

2 Левкин Г.Г. Контроллинг и управление логистическими рисками [электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Г. Левкин, Н.Б. Куршакова. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 199 с.– Режим доступа:  
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494514>.

3 Ларионов В.В. Контроллинг персонала [электронный ресурс] : учебное пособие / В.В. Ларионов. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 236 с. – Режим доступа:–  
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600312>.

#### **Список авторских методических разработок.**

1 Жужгина И.А. Комплект лекций по дисциплине «Контроллинг» в формате мультимедийных презентаций расположен на кафедральных ресурсах в аудитории 210

2 Жужгина И.А., Зедаина А.В. Рабочие тетради по темам практических занятий в формате pdf расположены на кафедральных ресурсах в аудитории 210

3 Жужгина И.А. Методические указания к расчетно-графической работе в формате pdf расположены на кафедральных ресурсах в аудитории 210

#### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» необходимых для освоения дисциплины**

1 Справочная правовая система Консультант плюс [электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/online/>

2 Сайт объединения контроллинга [электронный ресурс] - Режим доступа : [www.controlling.ru](http://www.controlling.ru) .

### ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Но- мер из- ме- не- ния	Номера страниц				Всего стра- ниц в доку- менте	Наименование и № документа, вводящего изменения	Подпись, Ф.И.О. внесшего измене- ния в данный эк- земпляр	Дата внесения из- менения в данный эк- земпляр	Дата введения из- менения
	из- ме- нен- ных	за- ме- нен- ных	но- вых	ан- ну- ли- ро- ванн ых					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10