

Учреждение образования «Гомельский государственный  
технический университет имени П.О.Сухого»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе

ГГТУ им. П.О.Сухого

\_\_\_\_\_ А.А.Бойко

« 05 » 12 2019

Регистрационный № УДмаг - 131/уч.

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЛИНГ

Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине  
для специальности 1-25 80 01 «Экономика»

2019

Учебная программа составлена на основе: образовательного стандарта ОСВО 1-25 80 04-2019; учебных планов специальности 1-25 80 01 «Экономика»: № Е 25-2-01/уч. 03.04.2019; № Е 25-2-09/уч. 03.04.2019

Составители:

Лапицкая О.В. заведующий кафедрой «Маркетинг» учреждения образования «Гомельского государственного технического университета имени П.О.Сухого», кандидат экономических наук, доцент.

*Рецензенты:*

Свиридов Д.А., начальник отдела маркетинга и внешнеэкономических связей филиал ОАО «Гомсельмаш» «Гомельский завод специнструмента и технологической оснастки»;

Ермონина И.В., заведующий кафедрой «Экономика» учреждения образования «Гомельский государственный университет имени П.О.Сухого», кандидат экономических наук.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой «Маркетинг» учреждения образования «Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого»

(протокол № 3 от 18.10.2019);

Научно-методическим советом гуманитарно-экономического факультета учреждения образования «Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого»

(протокол № 3 от 19.11.2019); У078-1/уч

Научно-методическим советом учреждения образования «Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого»

(протокол № 2 от 03.12.2019).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цель курса: изучение целостной концепции экономического управления предприятием, направленной на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли.

Контроллинг представляет собой целостную концепцию экономического управления предприятием, которая направлена на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли в условиях рынка. Главные задачи контроллинга — планирование, контроль и регулирование. Курс позволит также освоить терминологию и основы бюджетного управления, получить навыки формирования финансовой и бюджетной структуры, изучить инструменты формирования и учета бюджетов, освоить методы контроля и анализа исполнения бюджетов.

В курсе изучаются важные оперативные и стратегические инструменты, которые следует использовать на предприятии, чтобы повысить его конкурентоспособность. Благодаря внедрению инструментов контроллинга предприятие становится более управляемым, предприниматели быстрее узнают, какие возникают проблемы на предприятии и в его подразделениях.

Учебный материал содержит конспективное и достаточно простое изложение ключевых вопросов анализа, планирования, бюджетирования и контроля, составляющие основу для понимания более сложных проблем и задач предприятия. В основу систематизированного материала курса положены разработки комплекса методических положений по структуризации системы расчетов затрат и результатов, а также факторного анализа отклонений в системе планово-контрольных расчетов в сбыте, производстве, материально-техническом снабжении и управлении.

В результате изучения курса магистры должны: свободно владеть инструментарием оперативного и стратегического контроллинга; методикой составления и контроля исполнения бюджетов, приобрести навыки использования приемов и методов контроллинга в практике финансового менеджмента; уметь читать и составлять управленческую отчетность на разных уровнях консолидации информации; владеть методологией организации контроллинга и бюджетирования в системе управления предприятием с учетом специфики различных отраслей; свободно ориентироваться в современных информационных технологиях, поддерживающих организацию контроллинга и бюджетирования на предприятии.

Магистр должен быть компетентен в следующих видах деятельности:

- научно-исследовательской;
- научно-педагогической и учебно-методической;
- проектно-экономической;
- инновационной;
- аналитической;
- экспертно-консультационной.

Магистр, освоивший содержание образовательной программы магистратуры, должен обладать универсальными, углубленными профессиональными и специализированными компетенциями.

Магистр должен обладать следующими специализированными компетенциями:

Уметь использовать систему знаний в области организации контроллинга и бюджетирования на предприятии (компании), анализировать процессы внедрения системы контроллинга и бюджетирования на предприятии.

Основные задачи дисциплины предполагают, что магистры должны получить знания по:

-сформировать знания о подходах реализации концепции контроллинга и бюджетирования в организации, о современной концепции контроллинга;

-овладеть приемами и навыками оценки состояния организации с точки зрения управления контроллинга;

-изучить эволюцию обеспечения контроллинга в организации, основные методы контроллинга и бюджетирования;

-приобрести практические навыки в области управления контроллингом и методах бюджетирования;

-получить необходимые знания для того, чтобы иметь представление об особенностях реализации контроллинга других странах.

В результате изучения дисциплины *магистр должен владеть:*

-приемами оценки состояния предприятия (компании) с точки зрения контроллинга и бюджетирования;

-навыками самостоятельного овладения новыми знаниями в области контроллинга и бюджетирования;

-методами, основными приемами исследовательской деятельности в области контроллинга и бюджетирования;

-способностью поставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций в области контроллинга и бюджетирования;

-компьютерными методами сбора, хранения и обработки (редактирования) информации, применяемыми в сфере профессиональной деятельности.

*магистр должен знать:*

- базовые понятия контроллинга и бюджетирования, их сущность, взаимосвязь и взаимообусловленность;

- эволюцию концепции контроллинга и бюджетирования в организации;

-основы современных подходов к управлению контроллингом в организации;

- современную концепцию контроллинга и бюджетирования;

- механизм организации контроллинга и бюджетирования в организации;

- основные инструменты и методы контроллинга и бюджетирования.

*магистр должен уметь:*

-использовать систему знаний в области организации контроллинга и бюджетирования на предприятии (компании);

-использовать полученные знания, с целью формирования системы контроллинга и бюджетирования на предприятии;

-применять практические навыки по оценке затрат на контроллинг и бюджетирование;

-выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения в области управления контроллингом на предприятии;

-использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения управленческих задач в области управления контроллингом и внедрения системы бюджетирования;

- анализировать процессы внедрения системы контроллинга и бюджетирования на предприятии.

Дисциплина относится к циклу дисциплин компонента учреждения высшего образования. Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 часов, что соответствует 3,0 зачетным единицам.

Распределение аудиторного времени по видам занятий, курсам и семестрам:

Форма получения высшего образования	дневная	заочная
Курс	1	2
Семестр	2	3
Лекции (часов)	30	8
Практические (семинарские) занятия (часов)	20	8
Лабораторные занятия (часов)	–	–
Всего аудиторных (часов)	50	16
Всего по дисциплине (часов)	108	108
Экзамен – семестр	2	3
Зачет – семестр	–	–

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Теоретические и методологические аспекты концепции контроллинга и бюджетирования в системе управления предприятием.

Концепция контроллинга: смена парадигм. Концепция контроллинга, как инструмента управления предприятием. Теоретические и практические предпосылки создания системы контроллинга. Сущность, цели и задачи контроллинга на предприятиях. Системное управление как базовая основа контроллинга. Функции контроллинга. Принципы контроллинга. Основные виды контроллинга. Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга. Специальные задачи контроллинга: контроллинг эффективности производства, финансовый, инновационный, инвестиционный контроллинг. Центры финансовой ответственности и финансовая структура предприятия. Бюджетная структура предприятия и бюджетное управление.

Тема 2. Особенности оперативного контроллинга и его инструменты.

Понятие и сущность оперативного контроллинга. Отличительные черты оперативного контроллинга. Задачи оперативного контроллинга и особенности его организации. Информация в системе оперативного контроллинга. Оперативный контроллинг как особая система учета и контроля затрат и система управления прибылью. Инструменты оперативного контроллинга. Контур регулирования оперативного контроллинга.

Тема 3. Управленческий учет в системе контроллинга.

Причины возникновения и возможность использования концепции управленческого учета на предприятии. Принципы управленческого учета. Виды затрат, используемые у управленческом учете. Взаимосвязь затрат – объема - прибыли. Бюджетное уравнение. Особенности его применения в управленческом учете. Использование метода покрытия издержек на практике. Особенности использования различного вида задач контроллинга с помощью управленческого учета.

Тема 4. Методы калькулирования затрат в контроллинге.

Традиционные методы калькулирования затрат. Позаказный, попередельный, попроцессный методы учета затрат. Анализ и оценка отклонений в системе текущего контроллинга. Нормативный метод учета затрат. Особенности применения метода директ-костинга при оценке рентабельности продукции и в процессе принятия решения с помощью инструментов контроллинга. ABC - анализ в системе контроллинга. Ценообразование в системе контроллинга.

Тема 5. Содержание и инструменты стратегического контроллинга.

Содержание и особенности стратегического контроллинга. Общая характеристика методов стратегического контроллинга. Анализ потенциалов предприятия. Анализ узких мест предприятия. Матричные методы стратегического контроллинга. Портфельный анализ. GAP-анализ. График прибыльности «Май-

сигмы». Модель МакКинси «7S». Метод PDS. Анализ влияния рыночной стратегии на прибыль «PIMS». Анализ стратегических издержек. Метод сценариев. Сравнение результатов методов стратегического контроллинга.

Тема 6. Сбалансированная система показателей как метод стратегического контроллинга.

Сущность ССП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления. Цели и задачи создания ССП в организации. Сбалансированная система показателей: основные понятия и определения. Структура ССП: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал. Постановка стратегических целей. Требования к формулированию и выбору целей. Выбор показателей/индикаторов. Ключевые аспекты при выборе показателей/индикаторов. Управление каскадированием компании. Построение «стратегической карты». Причинно-следственные связи в «стратегических картах». Матрица «причина-следствие». Система мотивации, основанная на ССП.

Тема 7. Научно-практические аспекты организации контроллинга в системе управления предприятием.

Служба контроллинга и принципы ее эффективного функционирования на предприятии. Организация службы контроллинга в корпоративных образованиях: цели, задачи и альтернативы. Функции службы контроллинга. Права и обязанности контроллера. Главный контроллер и его функции. Требования, предъявляемые к контроллеру. Типы организационных структур и стилей управления. Место службы контроллинга в организационной структуре управления исходя из стиля и ориентации управления. Организация управленческой отчетности контроллера в системе управления предприятием. Основные ошибки при внедрении контроллинга на предприятии.

Тема 8. Научно-методологические аспекты формирования бюджетов предприятия.

Прогнозирование и бизнес-модель деятельности предприятия. Типовой алгоритм составления бюджета. Основные методы прогнозирования показателей деятельности предприятия. Сценарии развития предприятия. Прогнозирование доходов предприятия. Планирование расходов предприятия. Прогнозирование денежного потока предприятия и последующие шаги процесса прогнозирования.

Тема 9. Постановка бюджетного управления на предприятии.

Концептуальный подход к постановке бюджетного управления предприятия. Как заставить бюджетирование работать? Участники процесса бюджетирования. Основные подходы к бюджетированию. Теоретические основы управления по центрам ответственности. Оптимизация финансовой системы управления. Принципы формирования организационных звеньев. Виды регламентных документов. Виды анализа выполнения бюджетов.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие, цели и задачи контроллинга.
2. Функции контроллинга.
3. Виды контроллинга.
4. Организация контроллинга на предприятии.
5. Центры финансовой ответственности и финансовая структура предприятия.
6. Бюджетная структура предприятия и бюджетное управление.
7. Виды бюджетов
8. Понятие и сущность оперативного контроллинга и его отличие от стратегического контроллинга.
9. Задачи оперативного контроллинга и особенности его организации.
10. Специальные задачи оперативного контроллинга.
11. Информация в системе оперативного контроллинга.
12. Система оперативного контроллинга. Контур регулирования.
13. Содержание оперативного анализа в системе управления предприятием.
14. Основные методы оперативного контроллинга.
15. Основные виды оперативного контроллинга и их задачи.
16. Содержание управленческого анализа.
17. Сравнение содержания, целей и задач финансового и управленческого учета.
18. Принципы управленческого учета.
19. Основные характеристики и функции управленческого учета.
20. Задачи, решаемые с помощью управленческого учета.
21. Методологические особенности учета затрат в контроллинге.
22. Взаимосвязь мест возникновения затрат и центров ответственности.
23. Классификации затрат в управленческом учете.
24. Характеристика методов деления издержек на постоянные и переменные.
25. СVP-анализ как основа принятия управленческих решений.
26. Калькулирование себестоимости: его значение, виды и объекты.
27. Методы учета затрат на производство и калькулирования себестоимости.
28. Традиционные методы калькулирования затрат.
29. Нормативный метод калькулирования себестоимости продукции.
30. Метод калькулирования сокращенной себестоимости продукции (метод директ-костинг).
31. Метод калькуляции себестоимости по операциям – activity based costing (Метод ABC).
32. Общая характеристика методов стратегического контроллинга.
33. Портфельный анализ.
34. Матричные методы стратегического контроллинга.

35. Методы изучения профиля и повышения конкурентоспособности.
36. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического контроллинга.
37. Место службы контроллинга в организационной структуре управления. Американская и немецкая модели контроллинга.
38. Методологические и организационные аспекты организации службы контроллинга на предприятии.
39. Организация службы контроллинга в корпоративных образованиях. Структура службы контроллинга.
40. Права и обязанности контроллера. Главный контроллер и его функции. Требования, предъявляемые к контроллеру.
41. Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки.
42. Критерии формирования и типы бюджетов.
43. Технология составления бюджета.
44. Составление бюджета потока денежных средств.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
(дневная форма получения образования)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Теоретические и методологические аспекты концепции контроллинга и бюджетирования в системе управления предприятием	2	2					экзамен
2	Особенности оперативного контроллинга и его инструменты	2	2					экзамен
3	Управленческий учет в системе контроллинга	4	2					экзамен
4	Методы калькулирования затрат в контроллинге	4	4					экзамен
5	Содержание и инструменты стратегического контроллинга	4	2					экзамен
6	Сбалансированная система показателей как метод стратегического контроллинга	4	2					экзамен
7	Научно-практические аспекты организации контроллинга в системе управления предприятием	4	2					экзамен
8	Научно-методологические аспекты формирования бюджетов предприятия.	4	2					экзамен
9	Постановка бюджетного управления на предприятии	2	2					экзамен
	<b>Всего</b>	<b>30</b>	<b>20</b>					<b>экзамен</b>

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
(заочная форма получения образования)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Теоретические и методологические аспекты концепции контроллинга и бюджетирования в системе управления предприятием	1						экзамен
2	Особенности оперативного контроллинга и его инструменты	1	1					экзамен
3	Управленческий учет в системе контроллинга	1	1					экзамен
4	Методы калькулирования затрат в контроллинге	1	2					экзамен
5	Содержание и инструменты стратегического контроллинга	2	2					экзамен
6	Сбалансированная система показателей как метод стратегического контроллинга							экзамен
7	Научно-практические аспекты организации контроллинга в системе управления предприятием							экзамен
8	Научно-методологические аспекты формирования бюджетов предприятия.	1	1					экзамен
9	Постановка бюджетного управления на предприятии	1	1					экзамен
	<b>Всего</b>	<b>8</b>	<b>8</b>					<b>экзамен</b>

## ИНФОРМАЦИОННО – МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### *Основная литература*

1. Бизнес-контроллинг / О. Бурещ, Л. Гербеева, Н. Чигрова, Л. Солдатова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». – Оренбург: ОГУ, 2013. – 146 с.
2. Живаева, Т.В. Контроллинг / Т.В. Живаева, Т.В. Игнатова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский федеральный университет. – Красноярск: СФУ, 2016. – 84 с.
3. Контроллинг / Н.В. Банникова, О.М. Лисова, Д.О. Грачева, А.В. Тенищев; ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013. – 64 с.
4. Красова, О. С. Бюджетирование и контроль на предприятии : практ. пособие / О. С. Красова. – 2-е изд. – Москва : Омега-Л, 2007. – 171 с.
5. Основы учета и анализа в системе финансового менеджмента : учеб. пособие / Д. А. Панков [и др.]. – Минск: Современная школа, 2006. – 304 с.
6. Управленческий учет в промышленности : учебно-методическое пособие для вузов / [Т. А. Езерская и др.]. – Минск : Издательство Гревцова, 2013. – 270 с.
7. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело и Сервис, 2004. – 592 с.

### *Дополнительная литература*

1. Апчерч, А. Управленческий учет: принципы и практика: пер. с англ./под ред. Я.В.Соколова, И.А.Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 457 с.
1. Дайле, А. Практика контроллинга: пер с нем./под ред. и с предисл. М.Л.Лукашевича, Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
2. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: учебник/пер. с англ.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с.
3. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Юристъ, 2003. – 342с.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: «Олимп— Бизнес», 2003. – 378с.
5. Карпова, Т. П. Основы управленческого учета : учеб. пособие / Т. П. Карпова. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 392 с.
6. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М.Оленев, А.Г.Примаков, С.Г.Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

7. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. — М: Аудит, ЮНИТИ, 2001. -279с.
8. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. /Академия контроллинга, Horvath & Partners; Пер. с нем. – М.Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
9. Управленческий учет (с элементами финансового учета) : пособие для подготовки бухгалтеров-менеджеров / под ред. В. Паляя, Р. Вандер Вила. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 480 с.
10. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК: Планирование и контроль: Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. С описанием применения в концернах. Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 928 с.
11. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование – М.: Финансы и статистика, 2005.

Интернет источники:

<http://www.cfin.ru>

<http://www.carana.ru>

<http://www.controlling-akademie.ru/publications/>

<http://www.finpress.ru>

#### *Учебно-методические материалы*

Бюджетирование и контроллинг [Электронный ресурс] : пособие по одноименному курсу для магистрантов по специальности 1-25 80 04 «Экономика и управление народным хозяйством» дневной и заочной форм обучения / М.О. Гиль. – Электронные данные. – Гомель: ГГТУ, 2016. – 2011 с.

### ДИАГНОСТИКА КОМПЕТЕНЦИЙ МАГИСТРАНТОВ

Процедура диагностики компетенций магистрантов согласно образовательном стандарте высшего образования второй ступени (магистратура) ОСВО 1-25 80 01-2019 устанавливается кафедрой и предполагает использование следующего диагностического инструментария:

- текущий тестовый опрос по отдельным темам учебной программы;
- доклады на семинарских занятиях с мультимедийной презентацией;
- выступление на студенческой научной конференции с мультимедийной презентацией подготовленного доклада;
- письменные отчеты по аудиторным (домашним) заданиям;
- тестирование при итоговом оценивании.

Оценка учебных достижений магистрантов на экзамене проводится по критерию 10-балльной системы.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МАГИСТРАНТОВ

Самостоятельная работа магистрантов в изучении дисциплины «Бюджетирование и контроллинг» и заключается:

- в подготовке и дополнении текстов лекций по темам курса - теоретические и методологические аспекты концепции контроллинга и бюджетирования в системе управления предприятием; научно-практические аспекты организации контроллинга в системе управления предприятием, научно-методологические аспекты формирования бюджетов предприятия, постановка бюджетного управления на предприятии;

- в подготовке к практическим занятиям (изучение теоретического материала по темам курса с использованием текста лекций и рекомендуемой литературы; законодательными и нормативными документами; изучением информации в периодических изданиях) и завершении выполнения индивидуальных заданий практических занятий.

### ПРИМЕРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Теоретические и методологические аспекты концепции контроллинга и бюджетирования в системе управления предприятием.

Опрос по теме. Вопросы для обсуждения: понятие, цели и задачи контроллинга; функции контроллинга; виды контроллинга; организация контроллинга на предприятии; центры финансовой ответственности и финансовая структура предприятия; бюджетная структура предприятия и бюджетное управление; виды бюджетов.

Решение задач, ситуаций по оценке финансовой ответственности и финансовой структуре предприятия.

Тема 2. Особенности оперативного контроллинга и его инструменты.

Опрос по теме. Вопросы для обсуждения: понятие и сущность оперативного контроллинга и его отличие от стратегического контроллинга; задачи оперативного контроллинга и особенности его организации; специальные задачи оперативного контроллинга; информация в системе оперативного контроллинга; система оперативного контроллинга; контур регулирования.

Решение задач, ситуаций по определению задач оперативного контроллинга.

Тема 3. Управленческий учет в системе контроллинга.

Опрос по теме. Вопросы для обсуждения: содержание оперативного анализа в системе управления предприятием; основные методы оперативного контроллинга; основные виды оперативного контроллинга и их задачи.

Решение задач, ситуаций по определению основных видов и методов оперативного контроллинга.

Тема 4. Методы калькулирования затрат в контроллинге.

Опрос по теме. Вопросы для обсуждения: содержание управленческого анализа; сравнение содержания, целей и задач финансового и управленческого учета; принципы управленческого учета; основные характеристики и функции управленческого учета; задачи, решаемые с помощью управленческого учета.

Решение задач, ситуаций с использованием управленческого учета.

Тема 5. Содержание и инструменты стратегического контроллинга.

Опрос по теме. Вопросы для обсуждения: методологические особенности учета затрат в контроллинге; взаимосвязь мест возникновения затрат и центров ответственности; классификации затрат в управленческом учете; характеристика методов деления издержек на постоянные и переменные; CVP-анализ как основа принятия управленческих решений.

Решение задач, ситуаций по определению затрат в управленческом учете, методы деления издержек на постоянные и переменные, CVP-анализ.

Тема 6. Сбалансированная система показателей как метод стратегического контроллинга.

Опрос по теме. Вопросы для обсуждения: калькулирование себестоимости: его значение, виды и объекты; методы учета затрат на производство и калькулирования себестоимости; традиционные методы калькулирования затрат; нормативный метод калькулирования себестоимости продукции; метод калькулирования сокращенной себестоимости продукции (метод директ-костинг); метод калькуляции себестоимости по операциям – activity based costing (метод ABC).

Решение задач, ситуаций по применению традиционных и нетрадиционных методов калькулирования себестоимости продукции.

Тема 7. Научно-практические аспекты организации контроллинга в системе управления предприятием.

Опрос по теме. Вопросы для обсуждения: общая характеристика методов стратегического контроллинга; портфельный анализ; матричные методы стратегического контроллинга; методы изучения профиля и повышения конкурентоспособности; система сбалансированных показателей как инструмент стратегического контроллинга.

Решение задач, ситуаций по применению методов стратегического контроллинга.

Тема 8. Научно-методологические аспекты формирования бюджетов предприятия.

Опрос по теме. Вопросы для обсуждения: место службы контроллинга в организационной структуре управления; американская и немецкая модели кон-

троллинга; методологические и организационные аспекты организации службы контроллинга на предприятии; организация службы контроллинга в корпоративных образованиях; структура службы контроллинга; права и обязанности контроллера; главный контроллер и его функции; требования, предъявляемые к контроллеру; внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки.

Решение задач, ситуаций по организации службы контроллинга на предприятии.

Тема 9. Постановка бюджетного управления на предприятии.

Опрос по теме. Вопросы для обсуждения: критерии формирования и типы бюджетов; технология составления бюджета; составление бюджета потока денежных средств.

Решение задач, ситуаций по технологиям составления бюджета.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Наименование дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по изучаемой дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Управленческая экономика	Экономика	Содержание дисциплины согласовано	Протокол заседания кафедры № 3 от 18.10.2019