

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт экономики, информационных технологий и креативных индустрий
Кафедра стратегического развития экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института



Т. М. Кожевникова
«17» июня 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.15 Контроллинг эффективности бизнеса

Направление подготовки/специальность: 38.04.01 - Экономика

Профиль/направленность/специализация: Финансовая и управленческая
бизнес-аналитика

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2026

Автор программы:

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 - Экономика (уровень магистратуры) (приказ Министерства науки и высшего образования РФ от «11» августа 2020 г. № 939).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры стратегического развития экономики «___»_____ 20__ г. Протокол № ____

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, информационных технологий и креативных индустрий, Протокол от «17» июня 2026 г. № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	19
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	21
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	22

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-2 Способность проводить мониторинг и анализировать внешние и внутренние отчетные данные организации, необходимые для проведения стратегических изменений, и их представление для заинтересованных сторон

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- аналитический

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 08 Финансы и экономика (в сферах: исследований, анализа и прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микроуровне и макроуровне в экспертно-аналитических службах (центрах экономического анализа, правительственном секторе, общественных организациях); производства продукции и услуг, включая анализ спроса на продукцию и услуги, и оценку их текущего и перспективного предложения, продвижение продукции и услуг на рынок, планирование и обслуживание финансовых потоков, связанных с производственной деятельностью; кредитования; страхования, включая пенсионное и социальное; операций на финансовых рынках, включая управление финансовыми рисками; внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита, финансового консультирования; консалтинга)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-2 Способность проводить мониторинг и анализировать внешние и внутренние отчетные данные организации, необходимые для проведения стратегических изменений, и их представление для заинтересованных сторон	Способен проводить мониторинг и анализировать принятие, реализацию решения по управлению эффективностью бизнеса на основе внешних и внутренних отчетных данных организации для проведения стратегических изменений и представление заинтересованным сторонам

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-2 Способность проводить мониторинг и анализировать внешние и внутренние отчетные данные организации, необходимые для проведения стратегических изменений, и их представление для заинтересованных сторон

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Очная (семестр)		
		2	3	4
1	Архитектура интегрированной отчетности			+

2	Аудит достоверности данных	+		
3	Бизнес-анализ	+		
4	Ознакомительная практика	+		
5	Практика по профилю профессиональной деятельности		+	+

2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Контроллинг эффективности бизнеса» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.04.01 - Экономика.

Дисциплина «Контроллинг эффективности бизнеса» изучается в 3 семестре.

3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 2 з.е.

Очная: 2 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	72
Контактная работа	20
Лекции (Лекции)	10
Практические (Практ. раб.)	10
Самостоятельная работа (СР)	52
Зачет	-

3.2. Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		О	О	О	
3 семестр					
1	Контроллинг как инструмент управления эффективностью бизнеса: принципы, концепции, виды, инструменты, объекты.	2	2	8	Собеседование
2	Цикл управления эффективностью (концепция BSC).	2	2	8	Реферат

3	Инструментарий контроллинга и информационные решения для мониторинга и оценки эффективности бизнеса.	2	2	8	Реферат; Тестирование
4	Механизм реализации контроллинга на предприятии как действенной адаптивной системы принятия, реализации, контроля и анализа решений по управлению эффективностью бизнеса.	2	2	8	Собеседование
5	Организация и регламентация службы контроллинга.	4	4	16	Реферат; Тестирование

Тема 1. Контроллинг как инструмент управления эффективностью бизнеса: принципы, концепции, виды, инструменты, объекты. (ПК-2)

Лекция.

Понятие контроллинга. Современные концепции контроллинга результативности бизнеса. Пример службы контроллинга (англо-саксонской система управления компаниями). Необходимость и причины возникновения контроллинга результативности бизнеса. Два вида контроллинга результативности бизнеса: стратегический, координирующий функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения и оперативный, основанный на принятии управленческих решений. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга результативности бизнеса.

Практическое занятие.

1. Показатели системы управленческого учета и контроллинга результативности бизнеса для эффективного управления бизнесом.
2. Назначение оперативного контроллинга, сфера и особенности применения.
3. Назначение стратегического контроллинга, сфера и особенности применения.
4. Этапы развития контроллинга результативности бизнеса.
5. Существующие модели организации системы: оперативного и стратегического контроллинга на предприятии.
6. Элементы системы контроллинга в англо-саксонской системе управления компаниями.
7. Функции управленческого учета как основного элемента системы контроллинга результативности бизнеса.
8. Этапы развития управленческого учета как основы контроллинга результативности бизнеса.
9. Основопологающие принципы управленческого учета и контроллинга результативности бизнеса.
10. Инструменты контроллинга результативности бизнеса для управления оперативными и стратегическими целями.

Задания для самостоятельной работы.

1. Представить типологию объектов контроллинга результативности бизнеса.
2. Изучить методы деления затрат на переменные и постоянные в системе контроллинга результативности бизнеса.
3. Подготовить презентацию по заданиям для самостоятельной работы.

Тема 2. Цикл управления эффективностью (концепция BSC). (ПК-2)

Лекция.

Понятие BSC. Назначение системы BSC. Концепция BSC: шесть этапов внедрения. Особенности внедрения и основные ошибки. Четыре направления BSC. Создание BSC: пошаговая инструкция. Преимущества и ограничения инструмента.

Практическое занятие.

1. Понятие и сущность системы BSC.
2. Необходимость внедрения системы BSC в современной организации.
3. Разработка BSC.
4. Внедрение BSC.
5. Основные ошибки при разработке и внедрении системы BSC.
6. Направления BSC.
7. Преимущества применения системы BSC.
8. Ограничения BSC.
9. Обязательные компоненты BSC.
10. Назначение системы BSC.

Задания для самостоятельной работы.

- 1 1. Практические примеры применения BSC.
- 2 2. Изучить популярные и удобные сервисы для визуализации системы сбалансированных показателей.
- 3 3. Подготовить презентацию по заданиям для самостоятельной работы.

Тема 3. Инструментарий контроллинга и информационные решения для мониторинга и оценки эффективности бизнеса. (ПК-2)

Лекция.

Классификация инструментария контроллинга по двум критериям: области применения и периоду действия. Учет. Планирование. Организация потоков информации. Мониторинг и контроль. Стратегический контроллинг. Оперативный контроллинг. Показатели ключевых факторов успеха KFS. Стратегические карты показателей (Balanced Scorecard, BSC). Панели управления для руководителей и персонала, занятых в бизнес-процессах (Dashboard). Ренкинги эффективности (Performance Rankings). Скользящие прогнозы, основанные на использовании детерминированных и стохастических моделей состояния ключевых факторов создания стоимости и формирования ключевых показателей (Rolling Forecast Key Value Drivers end Key Performance Indicators). Система показателей адаптивного управления эффективностью.

Практическое занятие.

1. Классификация инструментария контроллинга по области применения.
2. Классификация инструментария контроллинга по периоду действия.
3. Показатели ключевых факторов успеха KFS.
4. Панели управления для руководителей и персонала, занятых в бизнес-процессах (Dashboard).
5. Ренкинги эффективности (Performance Rankings).
6. Скользящие прогнозы, основанные на использовании детерминированных и стохастических моделей состояния ключевых факторов создания стоимости и формирования ключевых показателей (Rolling Forecast Key Value Drivers end Key Performance Indicators).
7. Система показателей адаптивного управления эффективностью.

Задания для самостоятельной работы.

1. Представить практический пример применения системы показателей адаптивного управления эффективностью.
2. Подготовить презентацию по заданию для самостоятельной работы.

Тема 4. Механизм реализации контроллинга на предприятии как действенной адаптивной системы принятия, реализации, контроля и анализа решений по управлению эффективностью бизнеса. (ПК-2)

Лекция.

Содержание и основные элементы организационно-экономического механизма контроллинга предприятия. Необходимый состав и назначение подходов к формированию и функционированию механизма контроллинга предприятия. Принципы контроллинга и их назначение. Методы и инструменты механизма контроллинга. Элементы обеспечивающей подсистемы механизма контроллинга предприятия. Системный подход к реализации механизма контроллинга предприятия. Рациональная структура механизма контроллинга. Компенсационная политика предприятия в условиях реализации контроллинга.

Практическое занятие.

1. Необходимость формирования механизма контроллинга предприятия.
2. Понятие механизма контроллинга предприятия, его содержание.
3. Структура и основные элементы механизма контроллинга предприятия.
4. Последовательность процесса формирования механизма контроллинга предприятий с позиций системного подхода.
5. Центральный элемент экономической составляющей механизма контроллинга предприятия.
6. Методы и инструменты механизма контроллинга.
7. Принципы контроллинга и их назначение.
8. Элементы обеспечивающей подсистемы механизма контроллинга предприятия.
9. Системный подход к реализации механизма контроллинга предприятия.
10. Рациональная структура механизма контроллинга.

Задания для самостоятельной работы.

1. Представить характеристику элементов обеспечивающей подсистемы механизма контроллинга предприятия.
2. Изучить содержание дерева функций механизма контроллинга предприятия.
3. Подготовить презентацию по заданиям для самостоятельной работы.

Тема 5. Организация и регламентация службы контроллинга. (ПК-2)

Лекция.

Структура и состав службы контроллинга. Внедрение и организация работы службы контроллинга. Сложности с организацией службы контроллинга на предприятии. Модели организации службы контроллинга на предприятии. Временная группа из представителей разных подразделений. Служба в подчинении гендиректора или наблюдательного совета. Подразделение в составе финансового департамента. Дополнительные подразделения службы контроллинга. Этапы построения службы контроллинга.

Практическое занятие.

1. Структура и состав службы контроллинга.
2. Внедрение и организация работы службы контроллинга.
3. Сложности с организацией службы контроллинга на предприятии.
4. Модели организации службы контроллинга на предприятии.
5. Временная группа из представителей разных подразделений.
6. Служба в подчинении гендиректора или наблюдательного совета.
7. Подразделение в составе финансового департамента.
8. Дополнительные подразделения службы контроллинга.
9. Этапы построения службы контроллинга.

10. Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия.

Задания для самостоятельной работы.

1. Изучить опыт внедрения службы контроллинга на крупных российских предприятиях.
2. Представить и объяснить рациональный состав службы контроллинга крупного предприятия.
3. Подготовить презентацию по заданиям для самостоятельной работы.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

3 семестр

- текущий контроль – 80 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ темы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Макс. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки
1.	Контроллинг как инструмент управления эффективностью бизнеса: принципы, концепции, виды, инструменты, объекты.	Собеседование	10	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д. Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. 10-8 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием профессиональной терминологии 7-5 баллов – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием профессиональной терминологии. 4-1 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, но затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.

2.	Цикл управления эффективностью (концепция BSC).	Реферат	20	Устное выступление автора по результатам доклада/реферата сосредоточено на принципиальных вопросах, таких как: актуальность темы исследования; методологический аппарат и основные научные подходы (школы), занимавшиеся решением вопросов; новизна работы и основные выводы, сформулированные в ходе изучения материала. Индивидуальная защита предполагает раскрытие личностного аспекта автора доклада/реферата в ходе работы над темой. Необходимо обосновать выбор темы и привести собственные методы и способы работы над проблемой, вынесенной в заглавие. Приведены оригинальные находки, собственные суждения, интересные факты и идеи, полученные в ходе разработки материала. В докладе должна быть отражена личностная значимость проделанной работы и намечены перспективы продолжения исследования. Возможны презентации, раздаточный материал, слайды и т.д. 10 баллов – студент грамотно выстраивает логику своего доклада по материалам реферата, раскрывает тему исследования, опираясь на результаты теоретических и эмпирических исследований последних 3-5 лет, демонстрирует оригинальные находки в решении проблемы, намечены перспективы исследования, продемонстрированы хорошие ораторские способности, выступление сопровождается презентацией полученных результатов. Грамотные ответы на дополнительные вопросы 9-7 балла - студент грамотно выстраивает логику своего доклада по материалам реферата, раскрывает тему исследования, опираясь на результаты теоретических или эмпирических исследований последних 5 лет, демонстрирует отдельные оригинальные находки в решении проблемы, перспективы исследования намечены отдельными штрихами, продемонстрированы хорошие ораторские способности, выступление сопровождается презентацией полученных результатов. Даны грамотные ответы на отдельные дополнительные вопросы 6-5 балла - логика выступления в отдельных местах нарушается, тема исследования раскрывается, опираясь на результаты теоретических исследований последних 10 лет, отсутствуют оригинальные находки в решении проблемы, перспективы исследования намечены пунктирно, продемонстрированы средние ораторские способности, выступление сопровождается презентацией полученных результатов, ответы на вопросы требуют уточнения. 4-2 балла – представленные результаты в массе своей не новы, ответ представляет собой простое зачитывание текста, отдельные ответы на дополнительные вопросы требуют уточнения 1 балл - представленные результаты в массе своей не новы, ответ представляет собой простое зачитывание текста, студент не может дать ответы на дополнительные вопросы
----	---	---------	----	--

3.	Инструментарий контроллинга и информационные решения для мониторинга и оценки эффективности бизнеса.	Реферат	20	Устное выступление автора по результатам доклада/реферата сосредоточено на принципиальных вопросах, таких как: актуальность темы исследования; методологический аппарат и основные научные подходы (школы), занимавшиеся решением вопросов; новизна работы и основные выводы, сформулированные в ходе изучения материала. Индивидуальная защита предполагает раскрытие личностного аспекта автора доклада/реферата в ходе работы над темой. Необходимо обосновать выбор темы и привести собственные методы и способы работы над проблемой, вынесенной в заглавие. Приведены оригинальные находки, собственные суждения, интересные факты и идеи, полученные в ходе разработки материала. В докладе должна быть отражена личностная значимость проделанной работы и намечены перспективы продолжения исследования. Возможны презентации, раздаточный материал, слайды и т.д. 10 баллов – студент грамотно выстраивает логику своего доклада по материалам реферата, раскрывает тему исследования, опираясь на результаты теоретических и эмпирических исследований последних 3-5 лет, демонстрирует оригинальные находки в решении проблемы, намечены перспективы исследования, продемонстрированы хорошие ораторские способности, выступление сопровождается презентацией полученных результатов. Грамотные ответы на дополнительные вопросы 9-7 балла - студент грамотно выстраивает логику своего доклада по материалам реферата, раскрывает тему исследования, опираясь на результаты теоретических или эмпирических исследований последних 5 лет, демонстрирует отдельные оригинальные находки в решении проблемы, перспективы исследования намечены отдельными штрихами, продемонстрированы хорошие ораторские способности, выступление сопровождается презентацией полученных результатов. Даны грамотные ответы на отдельные дополнительные вопросы 6-5 балла - логика выступления в отдельных местах нарушается, тема исследования раскрывается, опираясь на результаты теоретических исследований последних 10 лет, отсутствуют оригинальные находки в решении проблемы, перспективы исследования намечены пунктирно, продемонстрированы средние ораторские способности, выступление сопровождается презентацией полученных результатов, ответы на вопросы требуют уточнения. 4-2 балла – представленные результаты в массе своей не новы, ответ представляет собой простое зачитывание текста, отдельные ответы на дополнительные вопросы требуют уточнения 1 балл - представленные результаты в массе своей не новы, ответ представляет собой простое зачитывание текста, студент не может дать ответы на дополнительные вопросы
		Тестирование(контрольный срез)	10	10 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте; 7 баллов – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте; 5 баллов – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте. Менее 25% правильных ответов баллов не дает.

4.	Механизм реализации контроллинга на предприятии как действенной адаптивной системы принятия, реализации, контроля и анализа решений по управлению эффективностью бизнеса.	Собеседование	10	Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д. Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. 10-8 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием профессиональной терминологии 7-5 баллов – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием профессиональной терминологии. 4-1 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, но затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.
----	---	---------------	----	---

5.	Организация и регламентация службы контроллинга.	Реферат	20	Устное выступление автора по результатам доклада/реферата сосредоточено на принципиальных вопросах, таких как: актуальность темы исследования; методологический аппарат и основные научные подходы (школы), занимавшиеся решением вопросов; новизна работы и основные выводы, сформулированные в ходе изучения материала. Индивидуальная защита предполагает раскрытие личностного аспекта автора доклада/реферата в ходе работы над темой. Необходимо обосновать выбор темы и привести собственные методы и способы работы над проблемой, вынесенной в заглавие. Приведены оригинальные находки, собственные суждения, интересные факты и идеи, полученные в ходе разработки материала. В докладе должна быть отражена личностная значимость проделанной работы и намечены перспективы продолжения исследования. Возможны презентации, раздаточный материал, слайды и т.д. 20-10 баллов – студент грамотно выстраивает логику своего доклада по материалам реферата, раскрывает тему исследования, опираясь на результаты теоретических и эмпирических исследований последних 3-5 лет, демонстрирует оригинальные находки в решении проблемы, намечены перспективы исследования, продемонстрированы хорошие ораторские способности, выступление сопровождается презентацией полученных результатов. Грамотные ответы на дополнительные вопросы 9-7 балла - студент грамотно выстраивает логику своего доклада по материалам реферата, раскрывает тему исследования, опираясь на результаты теоретических или эмпирических исследований последних 5 лет, демонстрирует отдельные оригинальные находки в решении проблемы, перспективы исследования намечены отдельными штрихами, продемонстрированы хорошие ораторские способности, выступление сопровождается презентацией полученных результатов. Даны грамотные ответы на отдельные дополнительные вопросы 6-5 балла - логика выступления в отдельных местах нарушается, тема исследования раскрывается, опираясь на результаты теоретических исследований последних 10 лет, отсутствуют оригинальные находки в решении проблемы, перспективы исследования намечены пунктирно, продемонстрированы средние ораторские способности, выступление сопровождается презентацией полученных результатов, ответы на вопросы требуют уточнения. 4-2 балла – представленные результаты в массе своей не новы, ответ представляет собой простое зачитывание текста, отдельные ответы на дополнительные вопросы требуют уточнения 1 балл - представленные результаты в массе своей не новы, ответ представляет собой простое зачитывание текста, студент не может дать ответы на дополнительные вопросы
		Тестирование(контрольный срез)	10	10 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте; 7 баллов – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте; 5 баллов – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте. Менее 25% правильных ответов баллов не дает.

6.	Премияльные баллы	20	Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов; - постоянная активность во время практических занятий – 10 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20
7.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы	80	Добор: студент может предоставить все задания текущего контроля и контрольные срезы
8.	Итого за семестр	100	

Итоговая оценка по зачету выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
50 - 100 баллов	Зачтено
0 - 49 баллов	Не зачтено

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Реферат

Тема 2. Цикл управления эффективностью (концепция BSC).

Темы реферата с последующей подготовкой и защитой презентации:

1. Понятие и сущность системы BSC.
2. Необходимость внедрения системы BSC в современной организации.
3. Разработка BSC.
4. Внедрение BSC.
5. Основные ошибки при разработке и внедрении системы BSC.
6. Направления BSC.
7. Преимущества применения системы BSC.
8. Ограничения BSC.
9. Обязательные компоненты BSC.
10. Назначение системы BSC.
11. Практические примеры применения BSC.
12. Изучить популярные и удобные сервисы для визуализации системы сбалансированных показателей.

Тема 3. Инструментарий контроллинга и информационные решения для мониторинга и оценки эффективности бизнеса.

Темы реферата с последующей подготовкой и защитой презентации:

1. Классификация инструментария контроллинга по области применения.
2. Классификация инструментария контроллинга по периоду действия.
3. Показатели ключевых факторов успеха KFS.

4. Панели управления для руководителей и персонала, занятых в бизнес-процессах (Dashboard).
5. Ренкинги эффективности (Performance Rankings).
6. Скользящие прогнозы, основанные на использовании детерминированных и стохастических моделей состояния ключевых факторов создания стоимости и формирования ключевых показателей (Rolling Forecast Key Value Drivers and Key Performance Indicators).
7. Система показателей адаптивного управления эффективностью.
8. Практический пример применения системы показателей адаптивного управления эффективностью

Тема 5. Организация и регламентация службы контроллинга.

Темы реферата с последующей подготовкой и защитой презентации:

1. Структура и состав службы контроллинга.
2. Внедрение и организация работы службы контроллинга.
3. Сложности с организацией службы контроллинга на предприятии.
4. Модели организации службы контроллинга на предприятии.
5. Временная группа из представителей разных подразделений.
6. Служба в подчинении гендиректора или наблюдательного совета.
7. Подразделение в составе финансового департамента.
8. Дополнительные подразделения службы контроллинга.
9. Этапы построения службы контроллинга.
10. Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия.
11. Опыт внедрения службы контроллинга на крупных российских предприятиях.
12. Рациональный состав службы контроллинга крупного предприятия: описание практического примера с его критическим анализом.

Собеседование

Тема 1. Контроллинг как инструмент управления эффективностью бизнеса: принципы, концепции, виды, инструменты, объекты.

Вопросы для собеседования

1. Перечислите показатели системы управленческого учета и контроллинга результативности бизнеса для эффективного управления бизнесом.
2. Каково назначение оперативного контроллинга, сферы его особенности применения?
3. Каково назначение, сфера и особенности применения стратегического контроллинга?
4. Перечислите этапы развития контроллинга результативности бизнеса.
5. Назовите существующие модели организации системы: оперативного и стратегического контроллинга на предприятии.
6. Перечислите элементы системы контроллинга в англо-саксонской системе управления компаниями.
7. Что представляют собой функции управленческого учета как основного элемента системы контроллинга результативности бизнеса?
8. Назовите этапы развития управленческого учета как основы контроллинга результативности бизнеса.
9. Каковы основополагающие принципы управленческого учета и контроллинга результативности бизнеса?
10. Что включается в перечень инструментов контроллинга результативности бизнеса для управления оперативными и стратегическими целями?

Тема 4. Механизм реализации контроллинга на предприятии как действенной адаптивной системы принятия, реализации, контроля и анализа решений по управлению эффективностью бизнеса.

Вопросы для собеседования

1. Обоснуйте необходимость формирования механизма контроллинга предприятия.
2. Определите понятие механизма контроллинга предприятия и его содержания.
3. Какова структура и основные элементы механизма контроллинга предприятия?
4. Охарактеризуйте последовательность процесса формирования механизма контроллинга предприятий с позиций системного подхода.
5. Что является центральным элементом экономической составляющей механизма контроллинга предприятия?
6. Каковы методы и инструменты механизма контроллинга?
7. Перечислите принципы контроллинга и охарактеризуйте их назначение.
8. Что включается в состав элементов обеспечивающей подсистемы механизма контроллинга предприятия?
9. Что представляет собой системный подход к реализации механизма контроллинга предприятия?
10. Какова рациональная структура механизма контроллинга?

Тестирование

Тема 3. Инструментарий контроллинга и информационные решения для мониторинга и оценки эффективности бизнеса.

1. Что такое контроллинг?
 - А) система контроля
 - Б) система планирования
 - В) система эффективного управления предприятием
2. Как называется специалист в области контроллинга
 - А) аналитик
 - Б) контроллер
 - В) аудитор
 - Г) контролер
3. Что такое оперативный контроллинг
 - А) это контроллинг целей
 - Б) это контроллинг внутренней и внешней среды
 - В) Это эффективное управление локальными целями и эффективностью производства
4. Стратегический контроллинг имеет отношение
 - А) к стратегическому планированию
 - Б) к покрытию издержек
 - В) к управлению эффективностью
5. К инструментам стратегического контроллинга относятся
 - А) Анализ точки безубыточности
 - Б) Анализ месторасположения предприятия
 - В) Бюджетирование
6. Контроллинг подразделяется на
 - А) стратегический и оперативный
 - Б) долгосрочный и краткосрочный
7. Анализ сумм покрытия постоянных затрат относится к методам
 - А) оперативного контроллинга
 - Б) стратегического контроллинга
8. К постоянным затратам не относятся
 - А) сырье и материалы
 - Б) зарплата управленческого персонала
 - В) арендная плата

9. Издержками, не зависящими от объема производства, являются:

- А) постоянные
- Б) переменные
- В) сложные
- Г) накладные

10. Информация контроллинга предназначена

- А) для внешних пользователей
- Б) для руководства предприятия
- В) для принятия эффективных внутренних решений.

Тема 5. Организация и регламентация службы контроллинга.

1. Какую классификацию издержек использует метод покрытия издержек

- А) прямые и косвенные
- Б) постоянные и переменные
- В) производственные и непроизводственные

2. Можно ли многоступенчатый анализ издержек проводить на основе существующей системы отчетности

- А) да
- Б) нет

3. Разложение показателя эффективности на слагаемые является

- А) аддитивной моделью эффективности
- Б) мультипликативной моделью эффективности
- В) вариационной моделью эффективности

4. Какая из моделей дает возможность анализировать влияние неявных факторов на эффективность

- А) аддитивная
- Б) мультипликативная

5. Какая система учета является информационной базой для контроллинга

- А) управленческий учет
- Б) финансовый учет

6. Какое высказывание является более правильным

- А) контроллинг является системой планирования
- Б) контроллинг является системой поддержки планирования

7. Анализ потенциалов успеха является областью

- А) оперативного контроллинга
- Б) стратегического контроллинга

8. Порог рентабельности представляет собой

- А) критическую выручку
- Б) критический объем производства
- В) пороговое значение затрат

9. Чем определяется минимальная граница цены

- А) себестоимостью
- Б) переменными затратами
- В) постоянными затратами

10. Является ли инновационный контроллинг одной из специальных областей контроллинга

- А) да
- Б) нет

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Типовые вопросы зачета (ПК-2)

- 1 1. Показатели системы управленческого учета и контроллинга результативности бизнеса для эффективного управления бизнесом.
- 2 2. Назначение оперативного контроллинга, сфера и особенности применения.
- 3 3. Назначение стратегического контроллинга, сфера и особенности применения.
- 4 4. Этапы развития контроллинга результативности бизнеса.
- 5 5. Существующие модели организации системы: оперативного и стратегического контроллинга на предприятии.
- 6 6. Элементы системы контроллинга в англо-саксонской системе управления компаниями.
- 7 7. Функции управленческого учета как основного элемента системы контроллинга результативности бизнеса.
- 8 8. Этапы развития управленческого учета как основы контроллинга результативности бизнеса.
- 9 9. основополагающие принципы управленческого учета и контроллинга результативности бизнеса.
- 10 10. Инструменты контроллинга результативности бизнеса для управления оперативными и стратегическими целями.
- 11 11. Понятие и сущность системы BSC.
- 12 12. Необходимость внедрения системы BSC в современной организации.
- 13 13. Разработка BSC.
- 14 14. Внедрение BSC.
- 15 15. Основные ошибки при разработке и внедрении системы BSC.
- 16 16. Направления BSC.
- 17 17. Преимущества применения системы BSC.
- 18 18. Ограничения BSC.
- 19 19. Обязательные компоненты BSC.
- 20 20. Назначение системы BSC.
- 21 21. Классификация инструментария контроллинга по области применения.
- 22 22. Классификация инструментария контроллинга по периоду действия.
- 23 23. Показатели ключевых факторов успеха KFS.
- 24 24. Панели управления для руководителей и персонала, занятых в бизнес-процессах (Dashboard).
- 25 25. Ренкинги эффективности (Performance Rankings).
- 26 26. Скользящие прогнозы, основанные на использовании детерминированных и стохастических моделей состояния ключевых факторов создания стоимости и формирования ключевых показателей (Rolling Forecast Key Value Drivers end Key Performance Indicators).
- 27 27. Система показателей адаптивного управления эффективностью.
- 28 28. Необходимость формирования механизма контроллинга предприятия.
- 29 29. Понятие механизма контроллинга предприятия, его содержание.
- 30 30. Структура и основные элементы механизма контроллинга предприятия.
- 31 31. Последовательность процесса формирования механизма контроллинга предприятий с позиций системного подхода.
- 32 32. Центральный элемент экономической составляющей механизма контроллинга предприятия.
- 33 33. Методы и инструменты механизма контроллинга.
- 34 34. Принципы контроллинга и их назначение.
- 35 35. Элементы обеспечивающей подсистемы механизма контроллинга предприятия.
- 36 36. Системный подход к реализации механизма контроллинга предприятия.
- 37 37. Рациональная структура механизма контроллинга.
- 38 38. Структура и состав службы контроллинга.

- 39 39. Внедрение и организация работы службы контроллинга.
 40 40. Сложности с организацией службы контроллинга на предприятии.
 41 41. Модели организации службы контроллинга на предприятии.
 42 42. Временная группа из представителей разных подразделений.
 43 43. Служба в подчинении гендиректора или наблюдательного совета.
 44 44. Подразделение в составе финансового департамента.
 45 45. Дополнительные подразделения службы контроллинга.
 46 46. Этапы построения службы контроллинга.
 47 47. Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия.

Типовые задания для зачета (ПК-2)

Не предусмотрено

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено» (50 - 100 баллов)	ПК-2	Знает экономическую сущность, теоретические положения, подходы, методы, принципы и функции контроллинга результативности бизнеса.¶Умеет применять полученные знания и анализировать внешние и внутренние отчетные данные для проведения стратегических изменений организации.¶Владеет навыками построения эффективной системы контроллинга организации в целях решения стратегических задач её развития.¶
«не зачтено» (0 - 49 баллов)	ПК-2	Не знает экономическую сущность, теоретические положения, подходы, методы, принципы и функции контроллинга результативности бизнеса.¶Не умеет применять полученные знания и анализировать внешние и внутренние отчетные данные для проведения стратегических изменений организации.¶Не владеет навыками построения эффективной системы контроллинга организации в целях решения стратегических задач её развития.¶

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Шляго Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2024. - 277 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/537789>
2. Осипов С. В., Маликова С. Г., Матвеев С. Г., Павель Е. В., Хмырова Е. А. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2024. - 145 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/536216>
3. Асаул А. Н., Дроздова И. В., Квициния М. Г., Петров А. А. Управление затратами и контроллинг : учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2024. - 283 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/532350>
4. Шляго Н. Н. Контроллинг. Теория и практика : учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2024. - 197 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/542111>
5. Левкин Г. Г., Куршакова Н. Б. Контроллинг логистических систем : учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2024. - 167 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/538912>
6. Шароватова Е. А., Щербакова Е. П. Контроллинг: текст лекций и практические задания : учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2023. - 164 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711260>
7. Ренгольд О. В. Контроллинг в условиях цифровизации экономики : учебно-методическое пособие. - Омск: СибАДИ, 2023. - 47 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/338531>
8. Сиганьков А. А. Управленческий контроллинг бизнес-процессов : практикум. - Москва: РТУ МИРЭА, 2021. - 66 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/171451>
9. Шляго Н. Н. Контроллинг : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 277 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/471808>
10. Осипов С. В., Маликова С. Г., Матвеев С. Г., Павель Е. В., Хмырова Е. А. Контроллинг: теория и практика : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 145 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/469225>

6.2 Дополнительная литература:

1. Ларионов В. В. Контроллинг персонала: учебное пособие для магистров по направлению подготовки 27.04.06 «Организация и управление наукоёмкими производствами» : учебное пособие. - 4-е изд.. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 235 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710030>

2. Афанасьев А. С., Боков С. И., Желтухин П. С. Контроллинг в системе управления организацией оборонно-промышленного комплекса : учебное пособие. - Москва: РТУ МИРЭА, 2023. - 67 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/329054>
3. Шепелева Л. С. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие. - Москва: РТУ МИРЭА, 2023. - 78 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/331577>
4. Елфимова, И. Ф., Щеголева, Т. В. Контроллинг логистических процессов : учебное пособие. - 2031-06-07; Контроллинг логистических процессов. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 172 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/108299.html>

6.3 Иные источники:

1. Сайт журнала Экономист on-line - <http://www.economist.com/>
2. электронная библиотека. - <http://www.aup.ru/books/>
3. Справочно-правовая система «Гарант» - <http://www.garant.ru>
4. ЭБС «Znaniy.com» - <http://www.znaniy.com/index.php?item=main>
5. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

Гарант Платформа F1 Эксперт

Google Chrome

Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows "Лаборатория Касперского" 26.07.2018

Office 2007, 2010, 2016

Abby FineReader 10.0

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. – URL: <https://biblioclub.ru>
2. Электронный каталог Фундаментальной библиотеки ТГУ. – URL: <https://www.tsutmb.ru/biblio/elektronnyij-katalog/>
3. Юрайт: образовательная платформа, электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>
4. Тамбовская областная универсальная научная библиотека им. А.С. Пушкина: официальный сайт. – URL: <http://www.tambovlib.ru>
5. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
6. Справочная правовая система "Консультант плюс". – URL: <http://www.consultant.ru>

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.