МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ, ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И ИННОВАЦИЙ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

МОО ВО Кыргызско-Российский Славянский университет
имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина

УТВЕРЖДАЮ

Директор СГИ КРСУ
(должность)
Голобородько И.Л.
(ФИО)

03.09.2026 г.

Контроллинг

рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **Международная бизнес-школа**

Учебный план b380301_26_4 эк_БУА.plx
Направление 38.03.01 - РФ, 580100 - КР Экономика
Профиль "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 144
в том числе:
аудиторные занятия 48
самостоятельная работа 60

Виды контроля в семестрах:
экзамен 8

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	8 (4.2)		Итого	
Недель	9			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	24	24	24	24
Практические	24	24	24	24
Контактная работа в период экзаменационной сессии	0,3	0,3	0,3	0,3
В том числе инт.	6	6	6	6
В том числе в форме практ.подготовки	2	2	2	2
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48,3	48,3	48,3	48,3
Сам. работа	60	60	60	60
Часы на контроль	35,7	35,7	35,7	35,7
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):
Д.э.н.,профессор, Осмонова Айнур Анваровна

к.э.н. Адамкулова Е.К.

Согласовано РОП: *Осмонова Айнур Анваровна*

Рабочая программа дисциплины

Контроллинг

разработана в соответствии с ФГОС 3++:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки
38.03.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954)

составлена на основании учебного плана:

Направление подготовки 38.03.01 - РФ, 580100 - КР Экономика
Магистерская программа "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"
утвержденного учёным советом вуза от 26.06.2026 протокол № 11.

Рабочая программа одобрена на заседании Международной бизнес-школы Социально-гуманитарного института КРСУ им. Первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина

Протокол №1 от 03.09.2026 г.
Срок действия программы: 2026-2030 уч.г.
Руководитель подразделения: Кочербаева Айнура Анатольевна.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	
1.1	Формирование у студентов системы знаний о концепции, инструментах и методах контролинга как системы управления эффективностью деятельности организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП	
Цикл (раздел) ООП:	Б1.В.ДВ.01
2.1	**Требования к предварительной подготовке обучающегося:**
2.1.1	Б1.В.08. Бухгалтерский управленческий учет
2.1.2	Б1.О.22. Бухгалтерский учет
2.1.3	Б1.В.04. Комплексный экономический анализ
2.1.4	Б1.В.01. Бухгалтерский финансовый учет
2.1.5	Б1.В.11. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях
2.2	**Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:**
2.2.1	Б2.О.02(Пд). Преддипломная практика
2.2.2	Б3.О.03. Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
2.2.3	Б3.О.02. Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
ПК-2: Способен проводить аудиторские проверки в организациях разного профиля и организационно-правовых форм	
Знать:	
Уровень 1	Основные экономические категории, их сущность и механизмы функционирования.
Уровень 2	Современные методы расчета и анализа показателей, характеризующих процессы на микроуровне.
Уровень 3	Современные методы расчета и анализа показателей, характеризующих процессы на макроуровне.
Уметь:	
Уровень 1	Выбрать и использовать источники экономической, социальной и управленческой информации.
Уровень 2	Интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и другую информацию, содержащуюся в отчетности субъектов экономики и использовать ее для принятия управленческих решений.
Уровень 3	Разрабатывать управленческие решения на основе методик экономических исследований с учетом различных ограничений и рисков.
Владеть:	
Уровень 1	Навыками самостоятельной работы
Уровень 2	Навыками разработки и обоснования управленческих решений.
Уровень 3	

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	**Знать:**
3.1.1	• сущность и принципы контролинга;
3.1.2	• методы планирования, учета и контроля;
3.1.3	• инструменты стратегического и оперативного контролинга.
3.2	**Уметь:**
3.2.1	• применять методы контролинга для анализа деятельности организации;
3.2.2	• использовать показатели эффективности;
3.2.3	• участвовать в подготовке управленческих решений
3.3	**Владеть:**
3.3.1	• навыками расчета и анализа ключевых показателей;
3.3.2	• инструментарием бюджетирования и анализа отклонений.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)								
Код занятия	**Наименование разделов и тем /**	**Семестр / Курс**	**Часов**	**Компетен-ции**	**Литература**	**Инте ракт.**	**Пр. подг.**	**Примечание**

	Раздел 1. Контролинг как система управления							
1.1	Понятие контролинга /Лек/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
1.2	Понятие контролинга /Пр/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
1.3	Понятие контролинга /Ср/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
1.4	Цели, функции и задачи /Лек/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
1.5	Цели, функции и задачи /Пр/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
1.6	Цели, функции и задачи /Ср/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
1.7	Стратегические цели и показатели /Лек/	8	6	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
1.8	Стратегические цели и показатели /Пр/	8	4	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
1.9	Стратегические цели и показатели /Ср/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
1.10	/КрЭк/	8	0,3	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
	Раздел 2. Оперативный контролинг							
2.1	Бюджетирование /Лек/	8	4	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
2.2	Бюджетирование /Пр/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
2.3	Бюджетирование /Ср/	8	12	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
2.4	Анализ отклонений /Лек/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
2.5	Анализ отклонений /Пр/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
2.6	Анализ отклонений /Ср/	8	6	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
2.7	Управление затратами /Лек/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
2.8	Управление затратами /Пр/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
2.9	Управление затратами /Ср/	8	6	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
	Раздел 3. Стратегический контролинг			ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
3.1	Стратегические цели и показатели /Лек/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
3.2	Стратегические цели и показатели /Пр/	8	4	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
3.3	Стратегические цели и показатели /Ср/	8	4	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
3.4	Система сбалансированных показателей (BSC) /Лек/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
3.5	Система сбалансированных показателей (BSC) /Пр/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
3.6	Система сбалансированных показателей (BSC) /Ср/	8	10	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
	Раздел 4. Инструменты контролинга			ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
4.1	CVP-анализ /Лек/	8	2	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
4.2	CVP-анализ /Пр/	8	4	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
4.3	CVP-анализ /Ср/	8	6	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			
4.4	Бенчмаркинг /Ср/	8	10	ПК-4	Л1.1. Л2.1. Л3.1			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ ЗНАТЬ:

1. В чем заключается сущность контролинга как системы управления предприятием?
2. Какие предпосылки обусловили возникновение контролинга?
3. Какие элементы включает система контролинга?
4. Какие информационные потоки используются в системе контролинга?
5. Какие основные функции и задачи в организации выполняет контролинг?
6. В чем заключается координирующая функция контролинга?
7. Что представляет собой информационная функция контролинга?

8. Как контролинг способствует повышению эффективности управления?
9. Какова взаимосвязь контролинга и управленческого учета?
10. Что представляет собой служба контролинга?
11. Какие основные обязанности контролера?
12. Какими профессиональными компетенциями должен обладать контролер?
13. Какова цель бюджетирования?
14. Какие виды бюджетов существуют?
15. Какова роль бюджетирования в оперативном контролинге?
16. Что понимается под отклонением?
17. Какие виды отклонений различают?
18. Каковы причины возникновения отклонений?
19. Какие цели управления затратами?
20. Какие существуют классификации затрат?
21. Какие показатели используются для оценки эффективности управления затратами?
22. Какие цели стратегического контролинга?
23. Какие показатели применяются для оценки достижения стратегических целей?
24. Что представляет собой SWOT-анализ?
25. Как результаты SWOT-анализа используются при разработке стратегии?
26. Что представляет собой система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)?
27. Какова цель внедрения BSC?
28. Как связаны стратегические цели и показатели BSC?
29. Какова цель CVP-анализа?
30. Что такое маржинальный доход?
31. Что понимается под точкой безубыточности?
32. Какие предположения лежат в основе CVP-анализа?
33. Для каких управленческих решений применяется CVP-анализ?
34. Какова цель ABC-анализа?
35. По какому принципу распределяются объекты по группам A, B и C?
36. В каких областях управления применяется ABC-анализ?
37. Какова цель применения KPI?
38. Какие требования предъявляются к ключевым показателям эффективности?
39. Какие виды KPI существуют?
40. Как KPI связаны со стратегическими целями предприятия?
41. Какова цель бенчмаркинга?
42. Какие виды бенчмаркинга существуют?
43. Какие объекты могут быть предметом бенчмаркинга?
44. Какие преимущества дает использование бенчмаркинга?
45. Как результаты бенчмаркинга используются в системе контролинга?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ УМЕТЬ:

1. Определите, какие цели контролинга могут быть поставлены на конкретном предприятии.
2. Проанализируйте, чем контролинг отличается от управленческого учета на практике.
3. Определите, какие информационные потоки необходимы для работы системы контролинга.
4. Сформулируйте, какие управленческие решения может поддерживать контролинг.
5. Выберите наиболее целесообразную модель организации службы контролинга для малого и крупного предприятия.
6. Распределите функции между контролером, бухгалтером и финансовым менеджером.
7. Составьте перечень должностных обязанностей контролера.
8. Составьте структуру бюджета предприятия по выбранному виду деятельности.
9. Определите последовательность составления бюджета продаж, производства и затрат.
10. Рассчитайте отклонения фактических показателей от плановых и сделайте выводы.
11. Выявите причины отклонений по доходам, расходам и прибыли.
12. Определите, какие отклонения являются благоприятными, а какие неблагоприятными.
13. Предложите мероприятия по устранению выявленных отклонений.
14. Сгруппируйте затраты предприятия по различным признакам.
15. Сформулируйте стратегические цели предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективу.
16. Проведите SWOT-анализ деятельности конкретного предприятия.
17. На основе SWOT-анализа определите стратегические направления развития организации.
18. Составьте перечень внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегию предприятия.
19. Определите, какие показатели следует включить в систему сбалансированных показателей (BSC).
20. Рассчитайте точку безубыточности по исходным данным.
21. Определите запас финансовой прочности предприятия на основе CVP-анализа.
22. Проанализируйте влияние изменения цены, объема продаж и переменных затрат на прибыль.
23. Определите, какой продукт или товар относится к группе A, B или C по ABC-анализу.
24. Сформируйте рекомендации по управлению группами A, B и C.
25. Подберите ключевые показатели эффективности (KPI) для конкретной должности или подразделения.
26. Сформулируйте управленческие выводы на основе результатов анализа KPI, ABC, CVP или бенчмаркинга.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ «ВЛАДЕТЬ»

1. Контролинг как система управления

1. Обоснуйте целесообразность внедрения контролинга на предприятии.
2. Покажите, как система контролинга влияет на качество управленческих решений.
3. Докажите на примере, каким образом контролинг обеспечивает координацию деятельности подразделений.
4. Сформулируйте предложения по совершенствованию системы контролинга в организации.
5. Оцените, какие функции контролинга являются наиболее значимыми для современного предприятия.
6. Разработайте рекомендации по повышению эффективности взаимодействия контролинга и управленческого учета.

2. Организация системы контролинга

7. Предложите наиболее рациональную структуру службы контролинга для конкретного предприятия.
8. Обоснуйте место службы контролинга в организационной структуре управления.
9. Разработайте распределение обязанностей между контролером, бухгалтером и финансовым менеджером.
10. Оцените, какие профессиональные качества контролера наиболее важны в практической деятельности.
11. Предложите меры по повышению эффективности работы службы контролинга.
12. Сформулируйте рекомендации по организации информационного обмена между контролингом и другими подразделениями.

3. Оперативный контролинг

13. Обоснуйте значение бюджетирования как инструмента оперативного контролинга.
14. Разработайте предложения по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии.
15. Интерпретируйте отклонения фактических показателей от плановых и сделайте управленческие выводы.
16. Оцените причины отклонений и определите, какие из них требуют первоочередного внимания.
17. Разработайте меры по снижению неблагоприятных отклонений.
18. Обоснуйте выбор методов управления затратами в конкретной хозяйственной ситуации.
19. Предложите систему показателей для оперативного контроля затрат и результатов.
20. Сформулируйте рекомендации по повышению эффективности использования ресурсов предприятия.

4. Стратегический контролинг

21. Обоснуйте необходимость стратегического контролинга для устойчивого развития предприятия.
22. Разработайте перечень стратегических целей организации на определенный период.
23. Оцените влияние внешней и внутренней среды на стратегию предприятия.
24. Сформулируйте выводы по результатам SWOT-анализа и предложите стратегические направления развития.
25. Обоснуйте выбор ключевых показателей для оценки достижения стратегических целей.
26. Разработайте пример взаимосвязи целей, показателей и мероприятий в рамках BSC.
27. Предложите меры по совершенствованию системы стратегического контроля.
28. Оцените, насколько система сбалансированных показателей помогает управлять развитием предприятия.

5. Инструменты контролинга

29. Обоснуйте применение CVP-анализа для принятия управленческих решений.
30. Интерпретируйте результаты CVP-анализа и сформулируйте выводы для руководства.
31. Разработайте предложения по увеличению зоны финансовой устойчивости предприятия.
32. Обоснуйте целесообразность применения ABC-анализа для управления ресурсами и ассортиментом.
33. Предложите решения по управлению товарами, клиентами или затратами на основе ABC-анализа.
34. Обоснуйте выбор KPI для конкретного подразделения или должности.
35. Оцените, насколько KPI соответствуют стратегическим целям организации.
36. Разработайте рекомендации по совершенствованию системы KPI.
37. Обоснуйте значение бенчмаркинга в повышении конкурентоспособности предприятия.
38. Сравните результаты деятельности предприятия с лучшими практиками и сделайте выводы.
39. Предложите направления улучшения деятельности на основе бенчмаркинга.
40. Интегрируйте данные CVP-, ABC-, KPI-анализа и бенчмаркинга для выработки управленческих решений.

5.2. Темы рефератов(проектов)

Контроллинг как современная концепция управления организацией.

1. История возникновения и развития контроллинга.
2. Зарубежный опыт организации системы контроллинга.
3. Развитие контроллинга в странах СНГ.
4. Роль контроллинга в системе корпоративного управления.
5. Цели, задачи и функции контроллинга.
6. Принципы организации контроллинга на предприятии.
7. Виды контроллинга и их характеристика.
8. Организация службы контроллинга на предприятии.
9. Контроллер: функции, обязанности и профессиональные компетенции.
10. Взаимодействие контроллинга с бухгалтерским учетом.
11. Взаимосвязь контроллинга с финансовым менеджментом.
12. Контроллинг и управленческий учет.
13. Контроллинг как инструмент повышения эффективности бизнеса.
14. Информационное обеспечение контроллинга.

Оперативный контроллинг

16. Сущность и задачи оперативного контроллинга.
17. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга.
18. Анализ отклонений в системе контроллинга.
19. Контроль исполнения бюджетов.
20. Управление затратами средствами контроллинга.
21. Контроллинг себестоимости продукции.
22. Контроллинг прибыли предприятия.
23. Контроллинг денежных потоков.
24. Контроллинг ликвидности предприятия.
25. Контроллинг дебиторской и кредиторской задолженности.

Стратегический контроллинг

26. Сущность стратегического контроллинга.
27. Контроллинг стратегического развития предприятия.
28. Контроллинг конкурентоспособности организации.
29. SWOT-анализ в системе стратегического контроллинга.
30. PEST-анализ как инструмент контроллинга.
31. Анализ пяти конкурентных сил М. Портера.
32. Контроллинг инвестиционных проектов.
33. Контроллинг инновационной деятельности.
34. Контроллинг рисков предприятия.
35. Стратегические показатели эффективности деятельности организации.

Инструменты контроллинга

36. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard).
37. KPI как инструмент контроллинга.
38. ABC-анализ в системе контроллинга.
39. XYZ-анализ и его применение.
40. CVP-анализ в системе контроллинга.
41. Маржинальный анализ в контроллинге.
42. Benchmarking как инструмент контроллинга.
43. Факторный анализ в контроллинге.
44. Анализ безубыточности предприятия.
45. Контроллинг производительности труда.

Современные направления развития контроллинга

46. Цифровизация контроллинга.
47. ERP-системы и их роль в организации контроллинга.
48. Business Intelligence (BI) в системе контроллинга.
49. Искусственный интеллект в контроллинге.
50. Big Data и аналитика в контроллинге.
51. Автоматизация процессов контроллинга.
52.
53. Контроллинг в условиях цифровой экономики.
54. Информационные технологии в системе контроллинга.
55. Контроллинг в условиях экономической нестабильности.
56. Контроллинг устойчивого развития предприятия.

Практический контроллинг

57. Контроллинг в производственных организациях.
58. Контроллинг в торговых предприятиях.
59. Контроллинг в банковской сфере.
60. Контроллинг в страховых организациях.
61. Контроллинг в сфере услуг.
62. Контроллинг в государственном секторе.

5.3. Фонд оценочных средств

Модуль 1. Тесты к теме 1. Контролинг как система управления

1. Контроллинг представляет собой:
- А) систему финансового контроля предприятия;
- Б) систему информационно-аналитической поддержки управления;
- В) систему бухгалтерского учета;
- Г) систему внутреннего аудита.

2. Основная цель контроллинга заключается в:
- А) выявлении нарушений финансовой дисциплины;
- Б) обеспечении достижения стратегических и оперативных целей предприятия;
- В) ведении бухгалтерского учета;
- Г) начислении налогов.

3. Объектом контроллинга является:
- А) только финансовая отчетность;
- Б) только производственные процессы;
- В) деятельность предприятия и процессы управления;
- Г) исключительно денежные средства.

4. Контроллинг возник впервые в:
- А) Великобритании;
- Б) США;

- В) Японии;
- Г) России.

5. Какой вид контроллинга ориентирован на долгосрочное развитие предприятия?
- А) оперативный;
- Б) стратегический;
- В) производственный;
- Г) финансовый.

6. Основной задачей оперативного контроллинга является:
- А) разработка миссии предприятия;
- Б) обеспечение достижения текущих целей деятельности;
- В) выбор организационно-правовой формы;
- Г) оценка инвестиционной привлекательности страны.

7. Контроллер в организации выполняет функцию:
- А) главного аудитора;
- Б) руководителя отдела кадров;
- В) координатора процессов планирования, учета, анализа и контроля;
- Г) налогового инспектора.

8. Какой элемент НЕ относится к функциям контроллинга?
- А) планирование;
- Б) анализ;
- В) информационное обеспечение;
- Г) государственный финансовый контроль.

9. Контроллинг обеспечивает:
- А) только контроль затрат;
- Б) координацию процессов управления предприятием;
- В) только учет доходов;
- Г) только составление бухгалтерской отчетности.

10. Основным источником информации для контроллинга являются:
- А) только данные бухгалтерского учета;
- Б) только статистические данные;
- В) данные бухгалтерского, управленческого учета, анализа и внешней среды;
- Г) только налоговая отчетность.

11. Контроллинг отличается от контроля тем, что:
- А) полностью заменяет контроль;
- Б) ориентирован на предупреждение отклонений и поддержку принятия решений;
- В) занимается только проверкой документов;
- Г) используется исключительно в государственных организациях.

12. Какая функция контроллинга обеспечивает сравнение фактических результатов с плановыми?
- А) мотивационная;
- Б) организационная;
- В) контрольная;
- Г) социальная.

13. Какой принцип контроллинга предполагает ориентацию на будущее развитие предприятия?
- А) принцип документальности;
- Б) принцип перспективности;
- В) принцип конфиденциальности;
- Г) принцип независимости.

14. Контроллинг тесно связан с:
- А) бухгалтерским учетом;
- Б) финансовым анализом;
- В) планированием;
- Г) всеми перечисленными направлениями.

15. Основной результат внедрения контроллинга на предприятии:
- А) увеличение налоговых платежей;
- Б) повышение эффективности управления и качества принимаемых решений;
- В) сокращение бухгалтерского персонала;
- Г) уменьшение объема производства.

Тесты к теме 2. Организация системы контролинга

1. Организация системы контроллинга на предприятии предполагает:
- А) только создание отдела контроллинга;
- Б) создание комплекса методов, процессов и информационного обеспечения управления;
- В) ликвидацию бухгалтерии;
- Г) передачу функций управления внешним консультантам.

2. Главной целью организации службы контроллинга является:
- А) проведение налоговых проверок;
- Б) информационно-аналитическая поддержка процесса управления;
- В) ведение кадрового учета;

- Г) составление статистической отчетности.

3. Наиболее распространенной организационной формой контроллинга является:
- А) ревизионная комиссия;
- Б) служба (отдел) контроллинга;
- В) отдел маркетинга;
- Г) отдел кадров.

4. Руководитель службы контроллинга обычно подчиняется:
- А) начальнику отдела кадров;
- Б) главному бухгалтеру;
- В) генеральному директору (финансовому директору);
- Г) начальнику производства.

5. При создании системы контроллинга первым этапом является:
- А) разработка бюджета;
- Б) определение целей и задач контроллинга;
- В) проведение аудита;
- Г) внедрение ERP-системы.

6. Организационная структура службы контроллинга зависит прежде всего от:
- А) количества поставщиков;
- Б) размеров предприятия и сложности его деятельности;
- В) возраста предприятия;
- Г) количества банковских счетов.

7. Какая модель организации контроллинга предусматривает создание самостоятельного подразделения?
- А) централизованная;
- Б) децентрализованная;
- В) линейная;
- Г) специализированная (служба контроллинга).

8. Основной задачей контроллера является:
- А) начисление заработной платы;
- Б) проведение инвентаризации;
- В) координация процессов планирования, учета, анализа и контроля;
- Г) оформление первичных документов.

9. Контроллер принимает управленческие решения:
- А) самостоятельно;
- Б) не принимает, а готовит информацию и рекомендации для руководства;
- В) только по вопросам бухгалтерского учета;
- Г) только по вопросам налогообложения.

10. Эффективность службы контроллинга зависит от:
- А) количества сотрудников;
- Б) качества информационного обеспечения и взаимодействия подразделений;
- В) площади офисных помещений;
- Г) количества филиалов.

11. Какой принцип организации контроллинга обеспечивает взаимодействие всех подразделений предприятия?
- А) автономность;
- Б) координация;
- В) независимость;
- Г) конфиденциальность.

12. Внедрение контроллинга способствует:
- А) увеличению числа управленческих уровней;
- Б) повышению качества управленческих решений;
- В) сокращению производственных мощностей;
- Г) снижению объема информации.

13. Контроллинг наиболее эффективно функционирует при наличии:
- А) только бухгалтерского учета;
- Б) интегрированной информационной системы предприятия;
- В) большого количества работников;
- Г) исключительно бумажного документооборота.

14. Одной из функций службы контроллинга является:
- А) начисление налогов;
- Б) подготовка аналитической информации для руководства;
- В) регистрация предприятий;
- Г) лицензирование деятельности.

15. Главным результатом эффективной организации системы контроллинга является:
- А) увеличение количества отчетов;
- Б) рост документооборота;
- В) повышение эффективности деятельности предприятия и достижение поставленных целей;
- Г) увеличение численности административного персонала.

Модуль 2. Тесты к теме «Оперативный контролинг»

1. Основной целью оперативного контроллинга является:
А) разработка стратегии предприятия на 10–15 лет;
Б) обеспечение достижения краткосрочных целей предприятия;
В) проведение внешнего аудита;
Г) определение рыночной стоимости предприятия.
2. Горизонт планирования оперативного контроллинга обычно составляет:
А) 10–15 лет;
Б) 5–10 лет;
В) до одного года;
Г) более 20 лет.
3. Основным объектом оперативного контроллинга являются:
А) долгосрочные инвестиции;
Б) текущие хозяйственные процессы и результаты деятельности;
В) стоимость компании;
Г) внешняя среда предприятия.
4. Какой показатель чаще всего используется в оперативном контроллинге?
А) рыночная капитализация;
Б) стоимость бренда;
В) себестоимость продукции;
Г) курс акций.
5. Основной задачей оперативного контроллинга является:
А) разработка миссии предприятия;
Б) контроль выполнения текущих планов и бюджетов;
В) оценка конкурентоспособности отрасли;
Г) разработка корпоративной культуры.
6. Какой инструмент относится к оперативному контроллингу?
А) SWOT-анализ;
Б) PEST-анализ;
В) бюджетирование;
Г) анализ жизненного цикла отрасли.
7. Что является информационной базой оперативного контроллинга?
А) только финансовая отчетность;
Б) данные управленческого, бухгалтерского и оперативного учета;
В) только статистическая отчетность;
Г) только маркетинговые исследования.
8. Контроль исполнения бюджетов относится к:
А) стратегическому контроллингу;
Б) оперативному контроллингу;
В) государственному контролю;
Г) налоговому контролю.
9. Какой показатель характеризует эффективность использования ресурсов предприятия?
А) курс валют;
Б) рентабельность;
В) уровень инфляции;
Г) индекс потребительских цен.
10. Главная функция анализа отклонений заключается в:
А) начислении налогов;
Б) выявлении причин отклонения фактических показателей от плановых;
В) разработке инвестиционных проектов;
Г) определении рыночной стоимости активов.
11. Бюджетирование в системе оперативного контроллинга представляет собой:
А) регистрацию хозяйственных операций;
Б) процесс разработки, исполнения и контроля бюджетов;
В) составление бухгалтерского баланса;
Г) проведение инвентаризации.
12. Какой из перечисленных бюджетов относится к операционным?
А) инвестиционный бюджет;
Б) бюджет продаж;
В) бюджет капитальных вложений;
Г) бюджет долгосрочных инвестиций.
13. Одной из задач оперативного контроллинга является:
А) формирование стратегии развития предприятия;
Б) оптимизация затрат и прибыли в краткосрочном периоде;
В) оценка стоимости бизнеса;
Г) разработка миссии предприятия.
14. Анализ безубыточности применяется в оперативном контроллинге для:
А) оценки стоимости предприятия;
Б) определения объема продаж, при котором предприятие не имеет прибыли и убытков;

В) оценки рыночной стоимости акций;
Г) анализа внешней среды.
15. Основным результатом эффективного оперативного контроллинга является:
А) увеличение количества отчетов;
Б) рост административных расходов;
В) своевременное принятие управленческих решений и повышение эффективности текущей деятельности;
Г) увеличение налоговых платежей.

Практические упражнения к вопросу «Бюджетирование»
Бюджетирование в системе оперативного контроллинга
Цель занятия
- изучить сущность бюджетирования;
- научиться составлять основные виды бюджетов;
- освоить методы контроля исполнения бюджета и анализа отклонений.

Упражнение 1. Определение видов бюджетов
Задание. Соотнесите хозяйственную ситуацию с соответствующим видом бюджета.
Ситуация Вид бюджета
План реализации продукции
План закупки материалов
План денежных поступлений и выплат
План производственных затрат
План административных расходов
Варианты ответов
- Бюджет продаж
- Производственный бюджет
- Бюджет движения денежных средств
- Бюджет закупок
- Бюджет управленческих расходов

Практические задания к вопросу Анализ отклонений
Задание 1. Расчет абсолютных и относительных отклонений
Предприятие выпустило продукцию согласно следующим данным.
Показатель План Факт
Объем продаж, шт. 5 000 4 700
Выручка, сом 3 500 000 3 320 000
Себестоимость, сом 2 450 000 2 520 000
Прибыль, сом 1 050 000 800 000
Задание
1. Рассчитать абсолютные отклонения.
2. Рассчитать относительные отклонения (%).
3. Сделать вывод.

Задание 2. Анализ отклонений затрат
Плановые и фактические затраты предприятия представлены в таблице.
Статья затрат План, сом Факт, сом
Материалы 800 000 870 000
Заработная плата 450 000 430 000
Электроэнергия 120 000 135 000
Амортизация 160 000 160 000
Задание. Определите отклонения по каждой статье

Практическое задание у вопросу «Управление затратами»
Задание 1. Классификация затрат предприятия
Предприятие осуществляет производство продукции. Определите вид затрат:
Затраты Вид затрат
Сырье и материалы
Заработная плата производственных рабочих
Аренда производственного помещения
Расходы на рекламу
Амортизация оборудования
Электроэнергия для производства
Заработная плата директора
Требуется классифицировать затраты по признакам:
1. Переменные и постоянные
2. Прямые и косвенные

Задание 2. Расчет полной себестоимости продукции
Предприятие произвело 2 000 единиц продукции.
Затраты:
Статья затрат Сумма, сом

Материалы 800 000
Заработная плата рабочих 450 000
Амортизация 120 000
Общепроизводственные расходы 230 000
Управленческие расходы 150 000
Требуется:
1. Определить общую сумму затрат.
2. Рассчитать себестоимость единицы продукции.

Модуль 3. Тесты для текущего контроля по теме «Стратегический контроллинг»
1. Основная цель стратегического контроллинга заключается в:
А) контроле ежедневных хозяйственных операций;
Б) расчете себестоимости продукции;
В) обеспечении долгосрочного развития и достижения стратегических целей предприятия;
Г) ведении бухгалтерского учета.
2. Стратегический контроллинг ориентирован на:
А) краткосрочное управление затратами;
Б) долгосрочную перспективу развития предприятия;
В) оформление первичных документов;
Г) составление налоговой отчетности.
3. Основным объектом стратегического контроллинга является:
А) отдельная хозяйственная операция;
Б) движение денежных средств за месяц;
В) стратегические цели, потенциал развития и конкурентоспособность предприятия;
Г) только производственные затраты.
4. К инструментам стратегического контроллинга относится:
А) кассовая книга;
Б) расчет заработной платы;
В) SWOT-анализ;
Г) инвентаризация материалов.
5. Какой анализ используется для оценки влияния внешней среды на деятельность предприятия?
А) ABC-анализ;
Б) PEST-анализ;
В) калькулирование себестоимости;
Г) анализ отклонений бюджета.
6. Стратегический контроллинг обеспечивает руководство информацией для:
А) заполнения бухгалтерских документов;
Б) расчета налогов;
В) принятия стратегических управленческих решений;
Г) проведения инвентаризации.
7. Ключевой задачей стратегического контроллинга является:
А) контроль выполнения ежедневных операций;
Б) расчет заработной платы работников;
В) выявление возможностей и рисков долгосрочного развития предприятия;
Г) составление первичных документов.
8. Какая система управления используется в стратегическом контроллинге для оценки достижения целей?
А) система двойной записи;
Б) система складского учета;
В) сбалансированная система показателей (BSC);
Г) система налогового учета.
9. Сбалансированная система показателей (BSC) включает:
А) только финансовые показатели;
Б) только показатели производства;
В) финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия;
Г) только показатели затрат.
10. Стратегический контроллинг отличается от оперативного тем, что:
А) не использует информацию предприятия;
Б) связан только с бухгалтерским учетом;
В) ориентирован на долгосрочные цели и развитие предприятия;
Г) применяется только на малых предприятиях.
11. К элементам стратегического контроллинга относится:
А) ежедневный учет рабочего времени;
Б) контроль кассовых операций;
В) анализ конкурентной среды и стратегических факторов успеха;
Г) оформление платежных поручений.
12. Стратегический контроллер выполняет функцию:
А) руководителя производственного подразделения;
Б) кассира предприятия;

В) консультанта руководства по вопросам стратегии и развития;
Г) налогового инспектора.
13. Какой инструмент позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия?
А) CVP-анализ;
Б) бюджет движения денежных средств;
В) SWOT-анализ;
Г) калькуляция затрат.
14. Стратегический контроллинг способствует:
А) увеличению количества отчетных документов;
Б) сокращению управленческой информации;
В) повышению эффективности стратегического управления предприятием;
Г) замене всех функций менеджмента.
15. В стратегическом контроллинге анализ внешней среды необходим для:
А) расчета заработной платы;
Б) определения суммы амортизации;
В) выявления возможностей и угроз для предприятия;
Г) оформления бухгалтерской отчетности.
16. Какой показатель может использоваться для оценки стратегической эффективности предприятия?
А) количество первичных документов;
Б) остаток материалов на складе;
В) рост стоимости бизнеса и конкурентных преимуществ;
Г) количество бухгалтерских операций.
17. Миссия предприятия в системе стратегического контроллинга определяет:
А) порядок ведения учета;
Б) текущие расходы предприятия;
В) основное предназначение и направление развития организации;
Г) налоговую нагрузку.
18. Стратегический контроллинг связан прежде всего с:
А) оперативным учетом производства;
Б) расчетом заработной платы;
В) стратегическим планированием и управлением развитием предприятия;
Г) оформлением договоров.
19. Анализ конкурентоспособности предприятия относится к:
А) оперативному контроллингу;
Б) бухгалтерскому контролю;
В) стратегическому контроллингу;
Г) налоговому контролю.
20. Результатом эффективного стратегического контроллинга является:
А) увеличение объема отчетности;
Б) снижение качества управления;
В) своевременное выявление стратегических проблем и повышение устойчивости предприятия;
Г) отказ от планирования.

Задание 1. Формирование стратегических целей предприятия
Условие. Производственное предприятие планирует развитие на ближайшие 5 лет. Руководство определило следующие направления:
- увеличение объема продаж;
- снижение производственных затрат;
- повышение качества продукции;
- развитие персонала;
- внедрение новых технологий.

Задание:
1. Сформулируйте миссию предприятия.
2. Разработайте 5 стратегических целей.
3. Определите, к какой перспективе BSC относится каждая цель.

Задание 2. Разработка KPI для стратегических целей
Условие. Компания определила следующие стратегические цели:
1. Увеличить прибыль.
2. Повысить удовлетворенность клиентов.
3. Улучшить эффективность производства.
4. Развивать персонал.

Задание
Подберите показатели эффективности (KPI) для каждой цели.

Задание. Условие. Для предприятия определены следующие факторы:
1. Высокая квалификация персонала.
2. Рост спроса на продукцию отрасли.

3. Устаревшее оборудование.
4. Появление новых конкурентов.
5. Известность торговой марки.
6. Недостаток финансовых ресурсов.
7. Возможность выхода на новые рынки.
8. Рост цен на сырье.

Задание. Распределите факторы по четырем группам SWOT-анализа.

Тесты для текущего контроля по теме «Инструменты контроллинга»

1. Инструменты контроллинга представляют собой:
А) методы бухгалтерского учета;
Б) способы проведения налоговых проверок;
В) методы и приемы, используемые для планирования, анализа и управления деятельностью предприятия;
Г) формы финансовой отчетности.

2. Основное назначение инструментов контроллинга заключается в:
А) ведении бухгалтерских регистров;
Б) контроле только денежных операций;
В) обеспечении руководства информацией для принятия управленческих решений;
Г) расчете налоговых обязательств.

3. К инструментам оперативного контроллинга относится:
А) SWOT-анализ;
Б) PEST-анализ;
В) бюджетирование;
Г) анализ жизненного цикла отрасли.

4. Бюджетирование в системе контроллинга используется для:
А) регистрации хозяйственных операций;
Б) планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
В) составления налоговых деклараций;
Г) проведения инвентаризации.

5. Анализ отклонений позволяет:
А) определить организационную структуру предприятия;
Б) выявить причины различий между плановыми и фактическими показателями;
В) рассчитать амортизацию основных средств;
Г) определить стоимость акций.

6. Метод «затраты–объем–прибыль» (CVP-анализ) используется для:
А) оценки качества продукции;
Б) анализа зависимости затрат, объема продаж и прибыли;
В) определения налоговой базы;
Г) анализа кадрового состава.

7. Точка безубыточности показывает:
А) максимальную прибыль предприятия;
Б) объем продаж, при котором доходы равны затратам;
В) сумму постоянных затрат;
Г) уровень заработной платы.

8. Метод Direct-Costing основан на:
А) распределении всех затрат между видами продукции;
Б) разделении затрат на постоянные и переменные;
В) анализе только финансовых результатов;
Г) расчете налогов.

9. Маржинальный доход определяется как:
А) Выручка + постоянные затраты;
Б) Прибыль – налоги;
В) Выручка – переменные затраты;
Г) Постоянные затраты – прибыль.

10. ABC-анализ в контроллинге применяется для:
А) оценки внешней среды предприятия;
Б) классификации объектов по степени их значимости;
В) расчета себестоимости продукции;
Г) составления бюджета предприятия.

11. Метод XYZ-анализа используется для:
А) определения прибыльности продукции;
Б) анализа стабильности и предсказуемости спроса;
В) оценки стоимости предприятия;
Г) анализа конкурентной среды.

12. SWOT-анализ относится к инструментам:
А) оперативного контроля затрат;
Б) стратегического контроллинга;
В) бухгалтерского учета;

Г) налогового планирования.
13. Система сбалансированных показателей (BSC) позволяет:
А) заменить бухгалтерский учет;
Б) связать стратегические цели предприятия с показателями эффективности;
В) определить налоговые платежи;
Г) контролировать только расходы.
14. KPI в системе контроллинга представляют собой:
А) бухгалтерские документы;
Б) виды затрат;
В) ключевые показатели эффективности деятельности;
Г) финансовые отчеты.
15. Бенчмаркинг в контроллинге означает:
А) расчет себестоимости продукции;
Б) сравнение деятельности предприятия с лучшими практиками;
В) составление бюджета;
Г) проведение аудита.
16. Управленческий учет является инструментом контроллинга, поскольку:
А) используется только для налоговой отчетности;
Б) обеспечивает информацией для внутренних управленческих решений;
В) заменяет финансовый контроль;
Г) применяется только государственными организациями.
17. Система раннего предупреждения в контроллинге предназначена для:
А) увеличения объема отчетности;
Б) своевременного выявления рисков и проблем предприятия;
В) контроля только кассовых операций;
Г) расчета заработной платы.
18. Инструмент «дерево целей» используется для:
А) расчета затрат;
Б) декомпозиции стратегических целей предприятия;
В) учета основных средств;
Г) анализа движения денежных средств.
19. Факторный анализ позволяет:
А) составить бюджет предприятия;
Б) определить влияние отдельных факторов на изменение показателей;
В) провести инвентаризацию;
Г) определить налоговые льготы.
20. Основным результатом применения инструментов контроллинга является:
А) увеличение количества отчетов;
Б) усложнение управления предприятием;
В) повышение качества управленческих решений и эффективности деятельности;
Г) отказ от планирования.

Задание. Кейс «Оптимизация запасов методом ABC»
Ситуация. На складе предприятия находится 200 видов материалов. Анализ показал:
- 20 видов материалов формируют 80% стоимости запасов;
- 50 видов материалов формируют 15%;
- 130 видов материалов формируют 5%.

Задание:
1. Определите группы ABC.
2. Разработайте систему контроля запасов.

Задание. Совместное применение ABC-анализа и управленческих решений
Условие. После проведения ABC-анализа товаров предприятия получены результаты:
- группа A — 15% товаров обеспечивают 75% выручки;
- группа B — 30% товаров обеспечивают 20% выручки;
- группа C — 55% товаров обеспечивают 5% выручки.

Задание: Разработайте рекомендации:
1. По управлению товарами группы A.
2. По товарам группы B.
3. По товарам группы C.

5.4. Перечень видов оценочных средств

Презентации
Практические задания
Тесты
Кейсы
Фронтальный устный

Шкалы оценивания по всем видам оценочных средств

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Ананькина, Е.А., Данилочкин, С.В., Данилочкина, Н.Г.	Контроллинг как инструмент управления предприятием	М.: ЮНИТИ,2022. -279 с.
Л2.1	Елфимова, И.Ф.	Контроллинг. Учебное пособие	Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский государственный технический университет», 2023. -144 с.
Л3.1	Пономарева Е. В.	Контроллинг на предприятии	СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2024. — 188 с.

6.1.2. Дополнительная литература

Л1.2.	**Интернет источники**

6.3. Перечень информационных и образовательных технологий

6.3.1 Компетентностно-ориентированные образовательные технологии

6.3.1.1	Традиционные образовательные технологии – лекции, семинары, ориентированные, прежде всего, на сообщение знаний и способов действий, передаваемых студентам в готовом виде и предназначенных для воспроизводящего усвоения и разбора конкретных образцов.
6.3.1.2	Инновационные образовательные технологии (круглый стол (дискуссия), коллоквиум) – занятия в интерактивной форме, которые формируют системное мышление и способность генерировать идеи при решении различных творческих задач.
6.3.1.3	Информационные образовательные технологии – самостоятельное использование студентом профессиональных компьютеров (сети Интернет) для выполнения практических заданий и самостоятельной работы

6.3.2 Перечень информационных справочных систем и программного обеспечения

6.3.2.1	http://www.consultant.ru Справочная правовая система «КонсультантПлюс»
6.3.2.2	http://diss.rsl.ru Электронная Библиотека Диссертаций Российской государственной библиотеки ЭБД РГБ
6.3.2.3	http://www.iqlib.ru Электронная библиотека образовательных и научных изданий

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1	Лекционная аудитория (столы, стулья для обучающихся и преподавателя, кафедра, доска, экран, проектор, ноутбук для интерактивных лекций).
7.2	Аудитория для практических занятий - кабинет бухгалтерского учета, анализа и аудита (столы, стулья для обучающихся и преподавателя, доска, дидактический материал, переносной экран, проектор, ноутбук для интерактивных занятий).
7.3	Компьютерный класс с экраном для демонстрации презентаций

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ.
Изучение дисциплины «Контроллинг» может быть успешным лишь при условии систематической самостоятельной работы студента по отработке лекционного материала, рекомендованной литературы и дополнительных интернет источников; активном участии при обсуждении вопросов и выполнении практических упражнений на лекционных и практических занятиях; своевременном выполнении самостоятельных работ.