Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского федерального университета
Дата подписания: 20.07.2023 16:43:10
Уникальный программный ключ:
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

по дисциплине **«Контроллинг в деятельности предприятия»**
для студентов очно-заочной формы обучения направления подготовки
38.03.02 «Менджмент»
Направленность (профиль):
«Управление бизнесом»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск
2023

Содержание

Введение……
Практическое занятие 1. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления
Практическое занятие 2. Объекты контроллинга на предприятии
Практическое занятие 3. Инструменты контроллинга
Практическое занятие 4. Информационная поддержка контроллинга
Рекомендуемая литература

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях процесс управления предприятием требует комплексного решения многочисленных проблем с использованием новых подходов к управлению. Проблемы возникают подвоздействием как внешних, так и внутренних факторов. К внешним факторам, в первую очередь, относятся быстро изменяющаяся экономическая ситуация в России, рыночные критерии эффективности, неопределенность правовой стороны деятельности предприятия, конкуренция. Внутренним фактором является среда принятия решения, которая в последнее время чаще всего является неопределенной. Условия неопределенности связанны с недостаточностью и неполнотой информации для оперативного управления предприятием..

Контроллинг – инструмент, позволяющий оперативно получать и обрабатывать информацию, на основе которой принимаются

оперативные и стратегические управленческие решения. Контроллинг занимает особое место в системе управления предприятием.

Формируемые в процессе изучения компетенции:

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.

ПК-6: Способен использовать количественные и качественные методы анализа информации для проведения прикладных и научных исследований, принятия управленческих решений в области бизнеса

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

Знать:

- Методы количественного и качественного анализа информации;
- основные экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- процедуры принятия управленческого решения;

Уметь:

- применять на практике методы количественного и качественного анализа информации;
- уметь строить основные экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- применять в практической деятельности процедуры принятия управленческого решения;

Владеть:

- навыками количественные и качественные методы анализа информации для проведения прикладных и научных исследований;
- навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.
- навыками принятия управленческого решения в области бизнеса

Целью изучения дисциплины «Контроллинг» является получение студентами теоретических

знаний и приобретение необходимых практических навыков в области организации и реализации

контроллинга на предприятии, которые смогут использовать в своей будущей работе.

Задачи дисциплины:

-сформировать знания о подходах контроллинга в системе менеджмента и продукции в

организации, о современной концепции контроллинга;

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

контроллинга;

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000A3E0A18B[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

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

-овладеть механизмом реализации контроллинга в организации;

-приобрести практические навыки в области управления контроллингом;

-получить необходимые знания для того, чтобы иметь представление об особенностях

реализации контроллинга в РФ и других странах;

-формировать знания в области организации и реализации контроллинга, необходимые

менеджеру для работы в многонациональном коллективе в условиях глобализации; Дисциплина Контроллинг в деятельности предприятия входит в вариативную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 Менеджмент (Направленность: (профиль): Управление бизнесом) и реализуется в 7 семестре.

Дисциплина «Контроллинг в деятельности предприятия» направлена на развитие и приобретение теоретических знаний и выработке практических навыков по грамотному применению контроллинга в деятельности предприятия.

Объектом изучения данной дисциплины является контроллинг в деятельности предприятия

Предметом закрепление знаний и развитие навыков по практическому применению полученных знаний.

Цель практического занятия – усвоение важнейших вопросов курса и выступление каждого студента на каждом практическом занятии. На практическом занятии студенты должны уметь объяснить понимание ими вопросов темы. Для этого при подготовке к практическому занятию студент должен внимательно изучить литературу и методические указания, подготовиться и ответить на любой вопрос темы практического занятия, продолжить выступление предыдущего выступающего. Студент может использовать основные нормативные акты и конспекты изученной литературы. Каждый студент должен по указанию преподавателя отрецензировать сообщение, сделанное предыдущим выступающим.

Текущая аттестация работы студентов осуществляется в процессе проведения практических занятий на протяжении семестра путем оценки устных ответов, а также разработки проектного задания.

Если студент не выполнил проектное задание, а также не проявлял активности на практических занятиях, то его работа в течение семестра оценивается как неудовлетворительная. Если студент пропускает занятия по уважительной причине (по болезни, график свободного посещения), то он выполняет задания самостоятельно во внеаудиторное время. При этом тесты могут быть заменены разбором проблемных ситуаций по названным темам. Итоговой формой контроля по дисциплине выступает зачет, который проводится в 9 семестре.

.

Практическое занятие № 1.

Тема: Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления

Цель: Изучение стртаегического и оперативного контроллинга

Задачи: понимание сущности оперативного и стратегичесого контроллинга

Знания и умения, приобретаемые студентом в резкльтате освоения темы, практического занятия, формируемого компетенции или их части:

Знает:

-понятие стратегического и оперативного контроллинга,

-элементы системы контроллинга,

Умеет: читать показатели в системе контроллинга,

Владеет:

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

-навыками проведения анализа показателей контроллинга

Актуальность темы: Необходимость грамотно применяемых стратегического и оперативного контроллинга для повышения эффективности функционирования предприятия

В процессе изучения данной темы формируются слкдующие компетенции: УК-1, ПК-6

Теоретическая часть:

Стратегический контроллинг. Оперативный контроллинг. Характеристика основных элементов системы контроллинга на предприятии. Показатели в системе контроллинга.

Существует два вида контроллинга, которые отличаются периодом своего действия, а также задачами и способами их решения.

Стратегический контроллинг направлен на выполнение долгосрочных программ, стратегий. Его цель – формирование четкой системы планирования, которая позволит надежно управлять компанией, что приведет к увеличению прибыли.

А. Гэльвайтер (ученый-экономист) в своих трудах выделил восемь направлений, которые должен охватывать стратегический контроллинг, а именно:

1. Определение полноты планов компании, а также их формальное и финансовое содержание.
2. Контроль за нестабильными условиями внутри организации и во внешней среде, которые тесто связаны с реализацией стратегических планов фирмы.
3. Контроль за принятием важных решений и их исполнением, исходя из аспекта сроков.
4. Отслеживание выполнения планов, особенно на сложных или важных этапах его осуществления.
5. Своевременное реагирование на неблагоприятные внешние и внутренние условия, которые могут причинить финансовый вред организации или дать побочный результат деятельности.
6. Отслеживание стратегической ситуации фирмы на основе регулярных анализов.
7. Проверка разграничения стратегических единиц предприятия.
8. Контроль соблюдения определяющих принципов предприятия, которые были определены ранее.

Можно выделить такие задачи этого вида контроллинга:

- определение количественных и качественных целей;
- ответственность за планирование;
- проработка системы альтернативных стратегий;
- определение критических точек во внутренней и внешней среде для системы альтернативных стратегий;
- определение слабых мест организации и управление ими;
- формирование системы показателей;
- управление отклонением и их показателями;
- управление мотивацией в учреждении;
- управление экономическим потенциалом.

Оперативный контроллинг на предприятии отличается от стратегического тем, что он направлен на оказание помощи управляющим в достижении результатов краткосрочных целей. Стоит отметить, что его главная задача состоит в том, чтобы не допустить кризисного состояния в организации и отследить текущий процесс выполнения запланированных мероприятий.

Для того чтобы понять отличительные черты этих двух видов, следует рассмотреть нижеприведенную таблицу.

Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000E3E0A0B2C0BE4B4A000000000135
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Данные два вида контроллинга являются неотъемлемыми частями друг друга. Самой главной задачей стратегического контроллинга является обеспечение длительного существования конкретного предприятия, а оперативного – текущее планирование и реализация определенных планов для получения прибыли.

Взаимосвязь этих двух видов можно представить в виде таких изречений:

- “делать правильное дело” – это стратегический контроллинг;
- “делать дело правильно” – это оперативный.

Таким образом, можно сделать вывод, что оперативный контроллинг является составной частью реализации стратегического.

Если руководитель предприятия принял решение о внедрении системы контроллинга, то ему понадобится в первую очередь внести изменения в организационную структуру и создать службу (отдел), которая обязательно должна быть в прямом подчинении у генерального директора или главного руководителя. Служба контроллинга может включать в себя следующих специалистов:

- начальник службы;
- контроллер-куратор цехов (подразделений/участков/отделов);
- специалист по управленческому учету;
- специалист по информационным системам.

Если объемы производства или размер организации небольшой, то можно объединить функции данных направлений и исключить одну должность.

Для надлежащей организации работы при внедрении такой системы следует прописать каждому специалисту должностные инструкции, функционал которых будет определен исходя из потребностей предприятия.

Каждый руководитель, особенно тех предприятий, которые расположены на постсоветских территориях, должен помнить, что внедрение инновационных методов управления может вызвать у персонала критику, а в некоторых случаях и полное отторжение. Поэтому перед запуском работы службы контроллинга необходимо презентовать нововведения и донести до сведения всех сотрудников главные задачи, цели и основные функции, которые будет выполнять данное структурное подразделение.

Также стоит отметить, что внедрение такой службы должно быть поэтапным и включать в себя подготовительную стадию, на которой изучается состояние предприятия, затем само внедрение, и в заключение осуществляется этап автоматизации, если в этом есть необходимость.

Вопросы для обсуждения:

1.Анализ стратегического портфолио;
2.Методическую и информационную поддержку менеджмента
при выборе и обосновании идей нового продукта;
3.Координацию стратегических планов
4. Оперативный контроллинг маркетинга
5. Портфолио-анализ – подход к управлению отдельными стратегиями относительно продуктов и рынков

Задания

1. Принципы работы стратегического и оперативного контроллинга.

Литература: 1,2,3,4,5,6

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Практическое занятие № 2

Тема: Объекты контроллинга на предприятии

Цель: Изучение объектов контроллинга на предприятии
Задачи: объектов контроллинга на предприятии
Знания и умения, приобретаемые студентом в резкльтате освоения темы, практического занятия, формируемого компетенции или их части:
Знает:
-систему контроллинга на предприятии,
- виды контроллинга на предприятии
Умеет:
-работать с инструментами контроллинга на предприятии,
Владеет:
-навыками применения инструментов контроллинга на практике.
Актуальность темы: Объекты контроллинга являются важными регулирующими факторами в работе предприятия
В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: УК-1, ПК-6

Теоретическая часть:

Контроллинг внешней среды. Контроллинг маркетинга и сбыта.

Контроллинг логистики. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций. Контроллинг инноваций

Основные условия для грамотного осуществления задач контроллинга:

- Оценка фактического положения предпринимательской деятельности, а также входящих структурных единиц.
- Составление прогноза экономического состояния деятельности на будущий период времени.
- Поиск и изучение причин фактических отклонений в показателях деятельности как всего предприятия, так и отдельных структурных единиц.
- Заниматься устойчивостью финансового и производственного состояния предприятия в случае, если показатели его эффективности не стабильные.
- Выявление слабых и неэффективных мест, ухудшающих финансовое положение.

Конечный результат решения поставленных задач зависит в первую очередь от выбранных средств и методов. Также имеет значение насколько слаженно выполняются цели на каждом уровне управления.

В связи с этим формируется дополнительная функция, целью которой становится контроль и регулирование деятельности.

Перед контроллингом стоит и еще одна задача. Заключается она в обеспечении точной и достоверной информацией. Чтобы она выполнялась грамотно, необходимо выполнять определенные действия:

- Проводить работы по внедрению новых методик планирования.
- Обеспечивать полноценными данными, которые требуются для составления прогнозов осуществления деятельности на будущее.
- Устанавливать предельно допустимые границы отклонений фактических показателей.
- Выявлять причинные факторы, влияющие на данные отклонения. Также разрабатывать мероприятия, направленные на уменьшение и дальнейшее их предотвращение.
- Контролировать и учитывать все расходы, связанные с проведением деятельности предприятия, а также ее конечных результатов.
- Обеспечивать необходимыми инструментами, которые требуются для планирования и контроля принимаемых в управлении решений.
- Стимулирование управленческого процесса.

Замечание

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952203E7BA500080000043E
Владелец: Шабзова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.04.2022 по 19.08.2023

Если поставленные задачи решаются максимально эффективно, то для предприятия раскрываются более благоприятные условия для дальнейшего его развития, вовремя устраняются возникающие проблемы, а также финансово-хозяйственная деятельность лучше подготавливается к внезапным изменениям со стороны внешней среды.

Грамотно выстроенный контроллинг обеспечивает долгую и перспективную работу как предприятия в целом, так и отдельных его структурных единиц.

Вопросы для обсуждения:
1.Перечислите основные проблемы учета и управления.
2. Назовите известные вам методы финансового контроллинга,необходимые для поддержания ликвидности предприятия.
3. В чем заключается сущность метода структурного поддержания ликвидности?
4. В чем заключается сущность метода текущего обеспечения ликвидности?
5. В чем заключается сущность метода поддержания ликвидных резервов?
6. Раскройте суть основных элементов финансового контроллинга.
7. Назовите основные инструменты финансового контроллинга.
8. В чем заключается регулирующая деятельность контроллинга маркетинга?
9. Перечислите основные принципы контроллинга маркетинга.
10. Назовите известные вам методы стратегического контроллинга маркетинга.
11. Назовите известные вам методы оперативного контроллинга маркетинга.
12. Определение финансового контроллинга.
Задания Выявление потребности в финансовом контроллинге
Литература: 1,2,3,4,5,6

Практическое занятие 3

Тема: Инструменты контроллинга
Цель: Ознакомление с набором инструментария контроллинга
Задача: Владение инструментами контроллинга
Знания и умения, приобретаемые студентом в резкльтате освоения темы, практического занятия, формируемого компетенции или их части:
знать:
-сущность управленческого учета
Уметь:
-принципы управленческого учета на практике
Владеть:
Навыками мониторинга исполнения бюджета на предприятии
Актуальность темы: Знание инструментов контроллинга необходимо для его грамотного применения
В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: УК-1, ПК-6
Теоретическая часть:

Учетные подсистемы в информационном поле предприятия. Управленческий учет и его место в информационной и учетной системе предприятия. Цель, задачи, предмет, объект управленческого учета. Принципы ведения управленческого учета, его структура. Организация бюджетирования на предприятии и бюджетное управление. Мониторинг исполнения бюджетов. Классификация и виды бюджетов. Автоматизация процесса

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

бюджетирования

Инструменты контроллинга

Инструментарий контроллинга можно классифицировать по двум критериям:

области применения - какие задачи помогает решить данный инструмент (табл. 2).

периоду действия - оперативный или стратегический (рис. 1).

Таблица 2

Инструментарий контроллинга по областям применения

Область применения	Инструментарий
Учет	Система управленческой отчетности: отчеты о хозяйственной деятельностив, в том числе сводные; учетные формы; показатели управленческого учета; методы анализа отчетности
Организация потоков информации	Система документооборота, карта бизнес-процессов
Планирование	Анализ и оптимизация объема заказов, ABC-анализ, анализ точки безубыточности, ступенчатый расчет сумм покрытия, анализ узких мест, методы анализа инвестиционных проектов, маржинальный анализ, методы расчета комиссионных вознаграждений, кружки качества, анализ скидок, анализ областей сбыта, функционально-стоимостной анализ, анализ структуры потребления, выбор между поставками со стороны и собственным производством, анализ кривой обучаемости, методы анализа конкуренции, бенчмаркинг, методы логистики, методы портфельного анализа, анализ потенциала, анализ жизненного цикла продукта, SWOT-анализ, анализ сценариев, анализ цепочки доставки ценности, анализ конкурентных сил Портера, карты восприятия, анализ качества обслуживания, анализ барьеров входа, анализ чувствительности, сбалансированные счетные карты, сетевое планирование,

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

	график Гантта, методики ценообразования, бюджетирование, определение целевых издержек, методы линейного программирования, расчет уровня запасов, планирование загрузки мощностей
Мониторинг и контроль	Система раннего предупреждения, анализ разрывов, контроль соответствия фактических показателей плановым, анализ издержек по центрам учета и отчетности

Отметим, что следует тщательнейшим образом взвешивать необходимость внедрения того или иного инструмента. Например, вряд ли предприятию, действующему на монопольном рынке (либо в условиях олигополии), нужны инструменты для подробного анализа конкурентов. В подобных случаях система бюджетирования является наиболее подходящим методом планирования. Использование же такой системы в компаниях, полностью зависящих в получении доходов от творческого потенциала сотрудников, часто дает отрицательный эффект из-за снижения мотивации.

Предприятия, внедрившие и применяющие инструментарий контроллинга, получают значительный экономический эффект за счет упрощения процедур планирования, принятия решений и поступления своевременной информации о собственной деятельности.

Внедрение контроллинга

Одним из наиболее эффективных в условиях ограниченности ресурсов методов внедрения контроллинга является поэтапное изменение информационных и управляющих потоков предприятия. Его применение означает последовательное проведение ряда шагов, эффективность каждого из которых можно оценить сразу после осуществления.

Здесь условно можно выделить четыре этапа (рис.2): целеполагание; внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности; внедрение процедур планирования; внедрение процедур и механизмов контроля.

Первый этап - *целеполагание*. На данной стадии определяются цели внедрения контроллинга на предприятии. Представлен возможный перечень целей.

- Увеличение конкурентоспособности предприятия. В настоящее время эффективные системы учета, анализа и планирования являются важнейшим фактором достижения успеха, что подтверждается объемами продаж крупнейших мировых поставщиков решений в этой области (продукты Oracle, R3 и т.д.). Внедрение подобных систем наряду с отлаженными механизмами поставки и транспортировки увеличивает прибыльность как отдельных корпораций, так и целых отраслей экономики.
- Сокращение времени, необходимого руководству для принятия обоснованных тактических и стратегических решений.
- Повышение качества принимаемых решений.
- Сокращение товарно-материальных запасов на предприятии.
- Выработка обоснованных критериев оценки эффективности подразделений и специалистов.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000045E9AB6B952205E1BA500000000045E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

- Снижение уровня трансакционных издержек.
- Достоверное определение себестоимости каждого отдельного продукта.
- Выделение любых видов затрат по предприятию.
- Упрощение взаимодействия подразделений предприятия.

В зависимости от целей выбирается набор инструментов, которые будут внедряться, и определяются сроки внедрения.

На втором этапе - *внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности* - решаются следующие задачи:

- своевременного получения руководством текущей информации о деятельности предприятия (в удобном формате);
- улучшения взаимодействия между подразделениями;
- сокращения времени принятия управленческих решений ввиду уменьшения неопределенности;
- улучшения мотивации сотрудников;
- увеличения выработки;
- снижения трудоемкости операций;
- уменьшения величины запасов и потребности в ресурсах;
- оптимизации использования производственных мощностей;
- оптимизации потребления финансовых, материальных и кадровых ресурсов предприятия.

С этой целью составляется структурная схема предприятия, на которой указываются входящие и выходящие из подразделений информационные потоки, а также базы данных, существующие внутри подразделений ("как есть"). Далее задаются основные требования к системе управленческой отчетности ("как надо"). В частности устанавливаются:

пользователи различной информации;

периодичность и формат входящих информационных потоков подразделений. Должен выполняться принцип уменьшения количества предоставляемой информации с движением вверх по иерархической лестнице;

периодичность и формат выходящих информационных потоков.

Составляются необходимые учетные формы для использования внутри подразделений. Они должны соответствовать следующим установкам:

изменение регистров учета должно быть вызвано происшедшими событиями;

все существенные изменения, произошедшие на предприятии, должны быть отражены;

все изменения должны быть отражены в тот момент, когда они произошли.

На третьем этапе - *внедрение процедур планирования* - вырабатывается формат планов и заданий для различных подразделений с привлечением всех уровней руководства. Кроме того, определяются методики составления планов. Планирование должно охватывать

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ключевые показатели деятельности предприятия, а также сбыт, бюджеты накладных расходов и нормативы издержек, прибыль, программы инвестиций и финансирования.

Возможная структура системы планов предприятия[1].

1. Целевые планы:

- материально-вещественные цели - производимые товары и услуги;
- стоимостные цели - финансовый результат, требования по ликвидности, левериджу, обороту и т.п.;
- социальные цели - по отношению к инвесторам, партнерам, персоналу, общественности.

2. Стратегические планы:

- стратегические планы полей бизнеса и функциональные и региональные стратегии;
- план совершенствования организационной структуры и правовой формы предприятия;
- план совершенствования структуры управления.

3. Оперативные планы:

- ассортиментно-продуктовый план (в стоимостном и натуральном выражении);
- планы по подразделениям (сбыт, производство, материально-техническое снабжение, транспортно-складское хозяйство, НИОКР, персонал, основные средства и т.д.);
- плановые проекты.

4. Общий план результата/финансовый план (план по прибыли, выручке, издержкам, плановый баланс, план денежных потоков, план инвестиций).

5. Плановые значения ключевых показателей (в зависимости от применяемых инструментов).

Механизмы планирования должны использовать данные внедренного управленческого учета и составляться в аналогичном формате.

На четвертом этапе - *внедрение процедур и механизмов контроля* - вводятся в действие механизмы контроля соответствия фактических показателей плановым, а также разрабатывается система раннего предупреждения.

Таким образом, мы рассматриваем контроллинг как основное звено в системе интеграции управленческих решений и аналитического аппарата в компании. В статье предпринята попытка классифицировать инструментарий контроллинга по областям применения и длительности анализируемых периодов. При внедрении контроллинга необходимо тщательно оценивать те инструменты, которые будут внедряться, и сопоставлять сложность внедрения, необходимость получаемой информации и соответствие получаемой модели предприятия действительности. Разработанная пошаговая методика внедрения контроллинга позволяет оптимизировать использование трудовых и финансовых ресурсов.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Вопросы для обсуждения:

1. Контроллинг – это управленческий учет.
2. Контроллинг – инструментальная база для осуществления всех функций менеджмента.
3. Контроллинг совмещает в себе элементы бюджетирования и управленческого учета.
4. Для осуществления контроллинга на предприятии необходимо четко формулировать цели.
5. Цель контроллинга – достижение всех поставленных перед организацией целей.

Задания Инструментарий контроллинга на конкретном предприятии
Литература: 1,2,3,4,5,6

Практическое занятие 4. Тема: Информационная поддержка контроллинга
Цель: Ознакомление со способами и методами информационнной поддержки контроллинга
Задачи: Практическое использование информационной поддержки консалтинга
Знания и умения, приобретаемые студентом в резкльтате освоения темы, практического занятия, формируемого компетенции или их части:
знать:
-. Определение информации.
-. Свойства информации.
-. Цели системы поддержки принятия решения.
уметь:
-. Ставить цели системы поддержки принятия решений
-. Выявлять внешние источники информации.
-. Выявлять внутренние источники информации.
-. Отличать информационные потоки предприятия.
- Находить четыре потока информации.
-. Определять информационную роль руководителя.
приобрести навыки:
Актуальность темы: Информационное обеспечение контроллинга позволяет оперативно отвечать на вызовы и проблемы в работе предприятия
В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: УК-1, ПК-6
Теоретическая часть:
Назначение и задачи информатизации контроллинга. Формирование единного информационного пространства. Информация в системе контроллинга. Математическая поддержка принятия решения. Практические аспекты реализации концепции контроллинга. Контроль информационных технологий.

Формирование оптимизированной информационного базиса, включающего в себя совокупность признаков деятельности объекта контроллинга с целью его успешного управления, называется информационной поддержкой контроллинга.

Современное координирование или реализация процесса производства происходит на базе данных, поступающих на предприятие, которые в дальнейшем генерируются и формируют новую систему показателей. К примеру, проникающие сведения включают в себя информацию об обеспечении предприятия необходимыми материалами.

В дальнейшем эти сведения переходят в данные о:

- излишках материалов в хранилищах;
- выделенных материалах на изготовление продукции;
- объемах расхода материалов на выпуск товара.

Следующий после создания продукта информационный показатель – заводская цена материала, формирующая конечную себестоимость реализованного товара.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9A[illegible]
Владелец: Шебухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Примечание

Важно принимать во внимание каждый из компонентов технологического процесса и систематизировать данные таким образом, чтобы они включали в себя лишь значимые параметры, влияющие на руководство производством, при формировании информационной базы.

Особенности формирования информационной базы в контроллинге

При формировании базы информации в данной системе нужно принимать в расчет специфику работы непосредственно контроллинга.

Примечание

В первую очередь характерная особенность контроллинга заключается в стремлении к отчетливо намеченным целям работы компании. Он может содержать совокупность всевозможных стратегических целей, ориентированных на длительную или ближайшую перспективу (несколько дней, месяц).

В связи с этим в системе контроллинга информационная база формируется с расчетом всевозможных факторов.

Параметры, имеющие ориентацию на успехи в будущем. Имеются в виду плановые критерии, которые составляют и распространяют в системе информации.

Реальные показатели, сформировавшиеся в конкретных ситуациях при производстве, напрямую связанных с показателями для их дальнейшего изучения.

Параметры итогов работы организации на предыдущих стадиях. Такие параметры необходимо сохранять в системе для изучения их изменений и направленности.

Эти три составляющие в информационной базе должны быть взаимоувязанны друг с другом и предоставлять объединенные данные необходимые для системного исследования.

Составляющие базы информации в системе контроллинга

Данная информационная система обладает особой структурой. Особенности состоят в рациональности заключение показателей и доступ к ним всевозможным группам работников компании. В этом случае важен анализ того, какие сведения будут целесообразны каждой из групп.

К примеру, подразделению бухгалтерии крайне необходима информация о работе предприятия в целом, на которой базируется бухгалтерский учет и создается отчет.

Для создания планов на ближайшую и дальнюю перспективу компании для отдела планирования важны абсолютно все виды показателей.

До отдела аналитики должны доходить сведения, на базе которых есть возможность проведения всевозможных разновидностей анализа.

В том числе руководство информационной базой должно быть обосновано.

Примечание

К примеру, данные о расходах предприятия должны формироваться руководством цехов, а подвергаться анализу и систематизироваться производственным подразделением. Вслед за этим сведения переходят в отдел бухгалтерии для их распространения среди счетов учета.

Вопросы для обсуждения:

.Внутренние источники информации.

2. Внешние источники информации.

3.Информационные потоки предприятия.

4.Информационные роли руководителя 5.Особенности консалтинга в государственном секторе.

6.Анализа информационных потоков информации.

7. Сопоставления внешней деловой среды и внутренней деловой среды.

8. Анализа внешних источников информации.

9.Анализа внутренних источников информации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

9. Рассмотрения информационных потоков информации.
10. Анализа свойств информации.
11. Обнаружения целей системы поддержки принятия решений.
12. Сопоставления различных источников информации.

Выявления и анализа потоков информации

Задания Описать информациионную поддержку контроллинга на конкретном предприятии.

Литература: 1,2,3,4,5,6

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Юсупова С.Я. Контроллинг : учебник / Юсупова С.Я., Бойкова М.В.. — Москва : Дашков и К, 2021. — 368 с. — ISBN 978-5-394-04164-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/107796.html (дата обращения: 15.05.2021).
2. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08402-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469225 (дата обращения: 15.05.2021).
3. Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/475657 (дата обращения: 15.05.2021).

Дополнительная литература

1 Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 205 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08533-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/471786 (дата обращения: 15.05.2021). 2. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04968-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/454125 (дата обращения: 15.05.2021).

3. Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 277 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9030-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/471808 (дата обращения: 15.05.2021).

Интернет-ресурсы

1. http://ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал – ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ
2. http://www.ptpu.ru/default.asp - Сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»
3. http://novaman.ru - Сайт Школы Инновационных Менеджеров

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C00[illegible]00043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

по дисциплине «Контроллинг в деятельности предприятия»
для студентов направления подготовки _38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль): «Управление бизнесом »

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Пятигорск
2023

Содержание

1. Предисловие
2. План-график выполнения СРС по дисциплине
3. Методические указания к написанию письменной работы
4. Рекомендуемая литература

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Предисловие

Цель освоения дисциплины: формирование набора профессиональных компетенций у обучающегося по направлению подготовки _38.03.02 Менеджмент направленность (профиль): «Управление бизнесом » в сфере контроллинга в деятельности предприятия

Контроллинг – инструмент, позволяющий оперативно получать и обрабатывать информацию, на основе которой принимаются оперативные и стратегические управленческие решения. Контроллинг занимает особое место в системе управления предприятием. В западных странах контроллинг успешно работает. А что касается России, то это направление для российских предприятий новое и службы (отделы) контроллинга встречаются в России очень редко. В настоящее время руководители многих крупных и средних предприятий делают попытку организации службы контроллинга на своих предприятиях

Формируемые в процессе изучения компетенции:

ПК-6: Способен использовать количественные и качественные методы анализа информации для проведения прикладных и научных исследований, принятия управленческих решений в области бизнеса

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

Знать:

- Методы количественного и качественного анализа информации;
- основные экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- процедуры принятия управленческого решения;

Уметь:

- применять на практике методы количественного и качественного анализа информации;
- уметь строить основные экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- применять в практической деятельности процедуры принятия управленческого решения;

Владеть:

- навыками количественные и качественные методы анализа информации для проведения прикладных и научных исследований;
- навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.
- навыками принятия управленческого решения в области бизнеса

Целью изучения дисциплины «Контроллинг в деятельности предприятия» является получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области организации и реализации контроллинга на предприятии, которые смогут использовать в своей будущей работе.

Задачи дисциплины:

-сформировать знания о подходах контроллинга в системе менеджмента и продукции в организации, о современной концепции контроллинга;

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

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

-овладеть механизмом реализации контроллинга в организации;

-приобрести практические навыки в области управления контроллингом;

-получить необходимые знания для того, чтобы иметь представление об особенностях реализации контроллинга в РФ и других странах;

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

-формировать знания в области организации и реализации контроллинга, необходимые менеджеру для работы в многонациональном коллективе в условиях глобализации.

Дисциплина Контроллинг в деятельности предприятия входит в вариативную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 Менеджмент (Направленность: (профиль): Управление бизнесом) и реализуется в 7 семестре.

Дисциплина «Контроллинг в деятельности предприятия» направлена на развитие и приобретение теоретических знаний и выработке практических навыков по организации и осуществлению управленческого консультирования.

Объектом изучения данной дисциплины является система контроллинга на предприятии

Предметом закрепление знаний и развитие навыков по практической реализациии функций контроллинга.

Компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплины «Основы управленческого консультирования» могут быть востребованы при изучении таких дисциплин, как «Основы управленческого консультирования» закладывает базовые знания, служащие прочной информационной базой при изучении таких последующих дисциплин, как Антикризисное управление, Социальная ответственность бизнеса.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

№ п/п	Содержание компетенции	Шифр
	Универсальные компетенции	**УК-(№)**
1.	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.	УК-1
2.	Профессиональные компетенции	
	Способен использовать количественные и качественные методы анализа информации для проведения прикладных и научных исследований, принятия управленческих решений в области бизнеса	ПК-6

Структура и компонентный состав компетенции

Перечень компонентов	Технологии формирования компетенции	Средства и технологии оценки
Знает: - Методы количественного и качественного анализа информации; - основные экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; - процедуры принятия управленческого решения; .	Лекции Самостоятельная работа	Собеседование, тестирование
Умеет: - применять на практике методы количественного и качественного анализа информации; - уметь строить основные экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; - применять в практической деятельности процедуры принятия управленческого решения;	Практические работы Самостоятельная работа	Собеседование, тестирование

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Владеет: - навыками количественные и качественные методы анализа информации для проведения прикладных и научных исследований; - навыками построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления. - навыками принятия управленческого решения в области бизнеса	Практические работы Самостоятельная работа	Зачет

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения. В связи с этим, обучение в ВУЗе включает в себя две, практически одинаковые по объему и взаимовлиянию части – процесса обучения и процесса самообучения. Поэтому СРС должна стать эффективной и целенаправленной работой студента.

К современному специалисту общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников определенных способностей и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной финансовой ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения через участие студентов в практических занятиях, выполнение контрольных заданий и тестов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Ведущая цель организации и осуществления СРС должна совпадать с целью обучения студента – подготовкой специалиста и бакалавра с высшим образованием. При организации СРС важным и необходимым условием становятся формирование умения самостоятельной работы для приобретения знаний, навыков и возможности организации учебной и научной деятельности.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. В соответствии с рабочей программой дисциплины «Контроллинг в деятельности предприятия» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- самостоятельное изучение литературы;
- самостоятельное выполнения презентационного проекта;
- самостоятельное выполнение контрольной работы.

Цель самостоятельного изучения литературы – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9A[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

2. План-график выполнения самостоятельной работы

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов
УК-1, ПК-6	Подготовка к лекции	Конспект	Собеседование	10
УК-1, ПК-6	Подготовка к практическому занятию	Конспект	Собеседование	10
УК-1, ПК-6	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование	20,5
			Итого за 7 семестр	40,5
			Итого	40,5

Работа с литературой

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
		Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	Тема 1. Сущность понятия контроллинга	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
2	Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления;	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
3	Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии;	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
4	Тема 4. Инструменты контроллинга;	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
5	Тема 5. Информационная поддержка контроллинга;	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
6	Тема 6. Организация службы контроллинга; .	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6
	Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии	1,2	1,2,3,4	1,2	1,2,3,4,5,6

2. Описание шкалы оценивания

Рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета.**

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие не проводится, оценивание знаний обучающегося происходит по результатам текущего контроля.

Зачет выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех заданий, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

Критерии оценки

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «зачтено» выставляется, если студент свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий.

- если необходимые практические компетенции в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

выполнения достаточно высокое. Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей.

- если большинство предусмотренных программой заданий выполнено, но в них имеются ошибки, при ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, наблюдаются нарушения логической последовательности в изложении программного материала.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если он не проявляет значительной активности в собеседовании, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями участвует в собеседовании, необходимые практические компетенции не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: беседу с преподавателем на темы изучаемой дисциплины.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции: УК-1, ПК-6.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо изучить лекционный материал, материалы практических занятий, а также вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

При подготовке к испытанию студенту предоставляется право пользоваться своими конспектами.

При проверке задания, оцениваются полнота раскрытия проблемы, использование различных источников информации, четкость изложения ответа.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: написание реферата по одной из предложенных тем и выступление с ним перед студенческой аудиторией.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции: УК-1, ПК-6.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо изучить работы отечественных и зарубежных ученых по данной проблематике, просмотреть последние аналитические отчеты и справочники, а также повторить лекционный материал, материалы практических занятий, а также вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользоваться своей работой и конспектами.

При проверке задания, оцениваются полнота раскрытия проблемы, использование различных источников информации.

Методические указания по изучению теоретического материала

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: [illegible]0043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - эти внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятного олова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

• Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;

• Сам такой перечень должен быть систематизированным.

• Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).

• Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.

• При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...

•Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)

3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)

4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;

2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;

3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;

4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;

5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;

2. Выделите главное, составьте план;

3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

4. Рекомендуемая литература

Основная литература:

Основная литература

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9A[illegible]
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

1. Юсупова С.Я. Контроллинг : учебник / Юсупова С.Я., Бойкова М.В.. — Москва : Дашков и К, 2021. — 368 с. — ISBN 978-5-394-04164-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:

http://www.iprbookshop.ru/107796.html (дата обращения: 15.05.2021).

2. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08402-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469225 (дата обращения: 15.05.2021).

3. Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/475657 (дата обращения: 15.05.2021).

Дополнительная литература

1 Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 205 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08533-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/471786 (дата обращения: 15.05.2021).

2. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04968-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/454125 (дата обращения: 15.05.2021).

3. Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 277 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9030-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/471808 (дата обращения: 15.05.2021).

Интернет-ресурсы

4. http://ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал – ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ
5. http://www.ptpu.ru/default.asp - Сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»
6. http://novaman.ru - Сайт Школы Инновационных Менеджеров

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023