

205

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Владимирский государственный университет**  
**имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»**  
**(ВлГУ)**



Проректор  
по учебно-методической работе

А.А.Панфилов

« 08 » 12 2015 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**  
(наименование дисциплины)

Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Профиль подготовки	«Экономика предприятий и организаций»
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточного контроля (экз./зачет)
6	5/180	18	54	-	72	Экзамен (36)
Итого	5/180	18	54	-	72	Экзамен (36)

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью учебной дисциплины является получение теоретических знаний о методологических и практических основах разработки и внедрения системы контроллинга бизнес-процессов в организациях. Познакомить студентов с основными целями, функциями и задачами контроллинга, а так же информационной поддержкой контроллинга бизнес-процессов на предприятии.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Контроллинг бизнес-процессов» относится к дисциплинам по выбору вариативной части. Входные знания, умения и компетенции студентов, приступающих к изучению данной дисциплины основываются на успешном освоении таких дисциплин как «Информатика», «Менеджмент» и др.

Является базой для «Проблемы теории и практики управления современным предприятием», «Управление развитием предприятия», «Корпоративное управление».

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе освоения данной дисциплины студентом должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции:

- способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-8)
- способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-10)
- способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально – экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-11).

В результате освоения дисциплины «Контроллинг бизнес-процессов» обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

### **Знать:**

- цель и функции контроллинга; (ПК-8, ПК-10, ПК-11);
- основные подходы к идентификации и моделированию бизнес-процессов (ПК-8, ПК-10, ПК-11);

### **Уметь:**

- использовать метод сбалансированной системы показателей; (ПК-8, ПК-10, ПК-11);
- определять основу формирования и оценки эффективности бизнес-процессов компании; (ПК-8, ПК-10, ПК-11);

### **Владеть:**

- навыками проведения анализа бизнес-процессов и разработки предложений, направленных на оценку эффективности деятельности бизнес-процессов и компании в целом (ПК-8, ПК-10, ПК-11).

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов.

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Контрольные работы	СРС	КП / КР		
1	Функциональный подход к управлению предприятием.	6	1-2	2	8			10		5/50	
2	Процессный подход к управлению предприятием.	6	3-4	2	8			10		5/50	
3	Описание и анализ бизнес-процессов.	6	5-6	2	8			10		5/50	Рейтинг-контроль №1
4	Контроллинг бизнес-процессов. Цели, функции, задачи контроллинга бизнес-процессов	6	7-11	2	10			14		6/50	
5	Внедрение системы контроллинга бизнес-процессов на предприятии	6	12-14	4	10			14		7/50	Рейтинг-контроль №2
6	Информационная поддержка контроллинга бизнес-процессов	6	15-18	4	10			14		7/50	Рейтинг-контроль №3
<b>Всего</b>				18	54			72		35/48%	Экзамен (36)

#### 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» реализация компетентного подхода с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

Лекционный курс обеспечен комплектом презентационных материалов, представляемых студентам с помощью проектора в оборудованной аудитории.

Практические занятия проводятся в форме деловых игр, дискуссий по темам, выданным для опережающей самостоятельной работы. Более половины практических занятий студенты работают в малых группах, решая ситуационные задачи.

Таким образом, преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- использование электронных образовательных ресурсов в виде комплекта презентаций как сопровождение к лекциям;
- разбор конкретных ситуаций - совместными усилиями группы проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы;
- опережающая самостоятельная работа – изучение обучающимися нового материала до его изучения в ходе аудиторных занятий. Необходимо самостоятельно заранее, то есть дома, до аудиторных занятий, изучить учебную литературу, нормативные акты, продумать вопросы по соответствующей теме и дать краткие ответы на все проблемные вопросы соответствующей темы.

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Контроль освоения дисциплины производится в соответствии с положением о рейтинговой системе комплексной оценки знаний студентов ФГБОУ ВО ВлГУ.

Текущий контроль проходит в форме рейтинг-контроля.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины «Контроллинг бизнес-процессов» направлена на закрепление основных элементов теоретического и практического курса. Промежуточная аттестация проходит в форме экзамена, который включает в себя ответы на теоретические вопросы.

### **Примерные вопросы для подготовки к рейтинг - контролю**

#### **Рейтинг - контроль 1**

##### **Вариант 1**

**Вопрос 1. Что означает внедрение в организации процессного подхода?**

- 1 Внедрение ISO 9000
- 2 Оптимизация ряда бизнес-процессов
- 3 Затрудняюсь ответить
- 4 Описание наиболее важных бизнес-процессов организации
- 5 Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными

**Вопрос 2. При внедрении процессного подхода должны быть:**

- 1 Затрудняюсь ответить
- 2 Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
- 3 Выделены важнейшие "сквозные" бизнес-процессы
- 4 Выделены процессы, создающие ценность
- 5 Выделены процессы по ISO 9000

**Вопрос 3. Можно ли считать, что в организации внедрен процессный подход,**  
*если:*

- 1 Описаны "сквозные" бизнес-процессы
- 2 Созданы положения о подразделениях
- 3 Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9000
- 4 Затрудняюсь ответить
- 5 Выполнена регламентация всех бизнес-процессов на требуемом уровне детализации

**Вопрос 4. При внедрении процессного подхода для целей управления должны**  
*быть:*

- 1 Определены KPI для сквозных бизнес-процессов
- 2 Создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
- 3 Установлены цели развития организации в целом
- 4 Разработана система BSC
- 5 Затрудняюсь ответить

**Вопрос 5. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:**

- 1 Затрудняюсь ответить
- 2 Разработаны KPI по каждому процессу
- 3 Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам
- 4 Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA
- 5 Разработаны должностные инструкции руководителей

**Вопрос 6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:**

- 1 Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI
- 2 Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов
- 3 Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения
- 4 Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса
- 5 Затрудняюсь ответить

**Вопрос 7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:**

- 1 Затрудняюсь ответить.
- 2 Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.
- 3 Назначены владельцы процессов.
- 4 Определены границы сквозных процессов
- 5 Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений

**Вопрос 8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:**

- 1 Бизнес-процессы описываются не комплексно, особенно в части деятельности по управлению процессами
- 2 Программное обеспечение для описания бизнес-процессов используется неэффективно
- 3 Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов
- 4 Затрудняюсь ответить
- 5 Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC

**Вопрос 9. Вопрос Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:**

- 1 Затрудняюсь ответить
- 2 Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным
- 3 Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении
- 4 Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям
- 5 Руководители не имеют поддержки персонала

**Вопрос 10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:**

- 1 Наличие внешних консультантов
- 2 Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления

- 3 Затрудняюсь ответить
- 4 Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов
- 5 Детальное описание бизнес-процессов в графической форме

## **Рейтинг –контроль2**

### **Вариант 1**

*Вопрос 1. В каком веке была впервые введена должность контроллера, и в какой стране?*

- а) 20 век, во Франции;
- б) 18 век, в Германии;
- в) 19 век, в Италии;
- г) 15 век, в Великобритании.

*Вопрос 2. В каком году был впервые использован контроллинг на предприятии для решения финансово-экономических задач?*

- а) 1778;
- б) 1844;
- в) 1880;
- г) 1892.

*Вопрос 3. В каком году был создан журнал «The Controller»?*

- а) 1880;
- б) 1844;
- в) 1831
- г) 1834.

*Вопрос 4. Существуют две исторически сложившиеся модели контроллинга:*

- а) американская и французская;
- б) германская и французская;
- в) американская и западно-европейская;
- г) американская и германская.

*Вопрос 5. В какой исторически сложившейся модели контроллинга преобладает прагматический подход: контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов?*

- а) американская;
- б) французская;
- в) германская;
- г) западно-европейская.

*Вопрос 6. На каком историческом этапе развития контроллинга в России контроллинг рассматривается как учет затрат и результатов?*

- а) 1991-1995 гг.;
- б) 1996-1997 гг.;
- в) 1998-2000 гг.;
- г) с 2000 г.

*Вопрос 7. К предпосылкам развития контроллинга в России относится:*

- а) высокий консерватизм населения;
- б) политическая нестабильность;
- в) появление институтов по подготовке контроллеров;

г) молодая рыночная экономика.

**Вопрос 8. Назовите виды препятствий развития контроллинга в России:**

- а) исторические;
- б) психологические;
- в) методологические;
- г) организационные;
- д) методические.

**Вопрос 9. С какой точки зрения контроллинг рассматривается как структурный элемент предприятия?**

- а) философской;
- б) организационной;
- в) функциональной;
- г) научной.

**Вопрос 10. В каком году было создано Объединение контролеров?**

- а) 1993;
- б) 1998;
- в) 2000;
- г) 2001.

### **Рейтинг – контроль 3**

#### **Вариант 1**

**Вопрос 1. К задачам стратегического контроллинга относится:**

- а) контроль тактических показателей;
- б) разработка мероприятий по минимизации отрицательных отклонений индикаторов;
- в) определение узких мест тактического управления;
- г) определение внешних и внутренних позиций предприятия.

**Вопрос 2. К задачам стратегического контроля НЕ относится:**

- а) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
- б) поиск и конкретизация возможных альтернативных решений, для достижения поставленных целей;
- в) установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
- г) определение фактических значений контролируемых величин.

**Вопрос 3. К инструментам стратегического контроллинга, используемых в США, относится:**

- а) анализ потенциалов;
- б) анализ конкуренции;
- в) система сбалансированных показателей;
- г) портфельный анализ.

**Вопрос 4. К инструментам стратегического контроллинга, используемых в России, относится:**

- а) система сбалансированных показателей
- б) принцип «стаи»;
- в) функционально-стоимостной анализ
- г) стратегическая карта анализ.

**Вопрос 5. Визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании – это...**

- а) метод стратегических балансов;
- б) стратегическая карта развития предприятия;
- в) портфельный анализ;
- г) система сбалансированных показателей.

**Вопрос 6. Основной целью оперативного контроллинга является:**

- а) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;
- б) поддержание развитие стратегического потенциала;
- в) обеспечение успешного функционирования предприятия в перспективе;
- г) помощь в эффективном использовании конкурентных преимуществ и потенциала предприятия.

**Вопрос 7. К задачам оперативного контроллинга относится:**

- а) постановка стратегических целей и разработка стратегии развития предприятия;
- б) контроль тактических показателей;
- в) определение внешних и внутренних позиций предприятия;
- г) определение узких мест тактического управления.

**Вопрос 8. План-фактное сопоставления оперативного плана, выявление отклонений и принятие решений об обратном воздействии на бизнес-процессы, в случае, если выявленные отклонения ставят под сомнение достижение оперативных целей – это ...**

- а) реинжиниринг бизнес-процессов;
- б) GAP-анализ;
- в) диспозитивный контроллинг;
- г) стратегический контроллинг.

**Вопрос 9. Важным элементом оперативного контроллинга является ...**

- а) информационное обеспечение принятия решений;
- б) финансовое обеспечение принятия решений;
- в) управленческий учет;
- г) бухгалтерский учет.

**Вопрос 10. Показатели с помощью которых измеряют важнейшие тенденции развития и изменения внешней среды – это ...**

- а) бенчмаркеры;
- б) дескрипторы;
- в) индикаторы портфельного анализа;
- г) показатели функционально-стоимостного анализа.



## **ПРИМЕРНЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Содержание понятия «контроллинг бизнес-процессов».
2. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам контроллинга бизнес-процессов
3. Бизнес-процессы как объект контроллинга
4. Роль контроллинга в системе бизнес-процессами.
5. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием
6. Основные концепции контроллинга.
7. Задачи, функции и цели контроллинга.
8. Виды контроллинга персонала.
12. Структура и объекты контроллинга бизнес-процессов.
13. Сущность стратегического и оперативного контроллинга.
14. Методы принятия управленческих решений в контроллинге.

## **ПРИМЕРНЫЕ ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

1. Контроллинг бизнес-процесса строительной компании
  2. Контроллинг бизнес-процесса банка
  3. Контроллинг бизнес-процесса страховой компании
  4. Контроллинг бизнес-процесса медицинского учреждения
- Объект исследования выбирается самостоятельно.

**САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ** предусматривает изучение и конспектирование научной и учебной литературы основной и дополнительной в соответствии с кругом вопросов, планируемых программой к освоению. По ее результатам предлагается написать реферативных работ по следующей тематике:

1. Предпосылки формирования и развития контроллинга
2. Сущность контроллинга. Цель контроллинга.
3. Задачи и функции контроллинга
4. Информационная поддержка контроллинга
5. Создание службы контроллинга на предприятии
6. Структура и состав службы контроллинга
7. Контроллер
8. Функции контроллера в теории и практике управления
9. Контроллинг маркетинга
10. Контроллинг логистики
11. Финансовый контроллинг
12. Контроллинг инвестиций
13. Контроллинг инноваций
14. Контроллинг персонала

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### *Основная литература*

1. Концепция внутреннего контроля эффективности организации: Монография/Н.А.Казакова, Е.И.Ефремова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 234 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Обложка) ISBN 978-5-16-010626-7, 500 экз. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=496678>
2. Оперативный контроллинг / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. - 160 с.: 60x88 1/16. (обложка) ISBN 978-5-9776-0200-6 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=238387>
3. Контроллинг в банке: Учебное пособие / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, А.А.Жевага и др.; Под ред. проф. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (п) ISBN 978-5-8199-0556-2, 500 экз. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=413042>
4. Контроллинг на промышленном предприятии: Учеб. / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, И.Д.Грачев и др.; Под ред. проф. А.М.Карминского, С.Г.Фалько - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (п) ISBN 978-5-8199-0549-4 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=405623>

### *Дополнительная литература*

1. Теория процессного управления: Монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 118 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Менеджмент). (обложка) ISBN 978-5-16-006400-0, 100 экз. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=375981>
2. Банникова, Н.В. Основы организации контроллинга на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.В. Банникова, О.М. Лисова, Д.О. Грачева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь, 2013. - 64 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514518>
3. Банникова, Н.В. Контроллинг [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.В. Банникова, О.М. Лисова, Д.О. Грачева, А.В. Тенищев. - Ставрополь: СтГау, 2013. - 64 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=515011>

### *Периодические издания*

1. Управление бизнес - процессами : журнал для профессионалов .— Москва : Инфопресс, 2012.

### *Интернет ресурсы*

1. <http://www.finexpert.ru>

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИН

Материально-техническим обеспечением дисциплины является для лекционных занятий:

1. учебная аудитория, оснащенная оборудованием;
2. оборудование: мультимедийный презентационный проектор SHARP XG-PH50X, экран hekjuysq, ноутбук Toshiba Satellite L300D-10B, доска настенная;
3. комплект электронных презентаций;

для практических занятий:

1. лекционная аудитория оснащенная оборудованием;
2. оборудование: мультимедийный стационарный проектор Acer PD 527WDLI, экран настенный с электроприводом LMC-1001116, ноутбук, доска настенная;
3. пакет ПО общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы, электронные таблицы).

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций»

Рабочую программу составил к.э.н., доцент Тотмянина С.И.

  
(ФИО, подпись)


Рецензент

(представитель работодателя)



Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры ЭУИИ  
Протокол № 12 от 07.12.15 года


Заведующий кафедрой О.А.Доничев

  
(ФИО, подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии  
направления


Протокол № 3 от 08.12.15 года

Председатель комиссии П.Н.Захаров

  
(ФИО, подпись)

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Рабочая программа одобрена на 16-17 учебный год  
Протокол заседания кафедры № 2 от 31.08.16 года  
Заведующий кафедрой О.А.Доничев

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой О.А.Доничев 

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год  
Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года  
Заведующий кафедрой О.А.Доничев