

0-5  
182

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

УТВЕРЖДАЮ

Проректор  
по образовательной деятельности



А.А.Панфилов

« 26 » 08 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль/программа подготовки «Экономика предприятий и организаций»

Уровень высшего образования бакалавриат

Форма обучения очнно-заочная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточной аттестации (экзамен/зачет/зачет с оценкой)
5	4/144	10	18	-	116	Зачет с оценкой
Итого	4/144	10	18	-	116	Зачет с оценкой

## 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 также информационной поддержкой контроллинга бизнес-процессов на предприятии.

В процессе изучения данного курса необходимо решить следующие задачи:

- изучение сущности контроллинга как концепции системного управления организацией.
- изучение направлений контроллинга стратегического и оперативного контроллинга в управлении предприятием, контроллинга маркетинга, обеспечения ресурсами и логистики, а также финансового контроллинга, контроллинга инвестиций и инновационных процессов.
- формирование умения и навыков использования основных инструментов контроллинга для принятия управленческих решений

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» относится к дисциплинам по выбору вариативной части.

Пререквизитами дисциплины: «Проблемы теории и практики управления современным предприятием», «Управление развитием предприятия», «Корпоративное управление».

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП

Код формируемых компетенций	Уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине характеризующие этапы формирования компетенций (показатели освоения компетенции)
<b>ПК-8</b> способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии	частичный	<u>Знать:</u> Теоретические основы, объекты и инструментарий контроллинга, <u>Уметь:</u> Правильно определять качественные и количественные цели предприятия и выбирать критерии, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей. <u>Владеть:</u> навыками описания бизнес-процессов, а также анализа результатов моделирования бизнес-процессов и реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
<b>ПК-10</b> способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии	частичный	<u>Знать:</u> организационные аспекты реализации функции системы контроллинга на предприятии, <u>Уметь:</u> Планировать - превращать цели предприятия в прогнозы и планы. Вести оперативный управленческий учет. Организовать систему информационных потоков на предприятии. <u>Владеть:</u> навыками разработки и регламентации бизнес-процессов
<b>ПК-11</b> способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально – экономической	частичный	<u>Знать:</u> прикладные методы принятия управленческих решений на основе контроллинговой информации <u>Уметь:</u> Осуществлять мониторинг и контроль всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Анализировать планы, результаты и отклонения. На основе полученной информации выработать рекомендации для принятия управленческих

эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	решений. <u>Владеть:</u> способностью к экономическому образу мышления
---	---

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часов.

№ п/п	Наименование тем 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, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС		
1	Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга	5	21	1	2		12	3 часа /100%	
2	Классификация объектов контроллинга. Понятие центров ответственности, их классификация	5	21	1	2		12	3 часа /100%	
3	Управленческий учет как основа контроллинга. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.	5	21	1	2		12	3 часа /100%	Рейтинг – контроль №1
4	Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Виды бюджетов.	5	22	1	2		12	3 часа /100%	
5	Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	5	22	1	2		12	3 часа /100%	
6	Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов	5	22	1	2		12	3 часа /100%	Рейтинг-контроль №2
7	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	5	23	1	2		12	3 часа /100%	
8	Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия	5	23	1	2		12	3 часа /100%	
9	Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений	5	23	2	2		20	2 часа /50%	Рейтинг-контроль №3
Всего за 5 семестр:				10	18		116	26 часов /92%	Зачет с оценкой

Наличие в дисциплине КП/КР			-	-				
Итого по дисциплине			10	18		11	26 часов /92%	Зачет с оценкой
						6		

#### *Содержание лекционных занятий по дисциплине*

Тема 1. Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга

Тема 2. Классификация объектов контроллинга. Понятие центров ответственности, их классификация

Тема 3. Управленческий учет как основа контроллинга. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.

Тема 4. Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Виды бюджетов.

Тема 5. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых

Тема 6. Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов

Тема 7. Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии

Тема 8. Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия

Тема 9. Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений

#### *Содержание практических занятий по дисциплине*

Тема 1. Сущность понятия контроллинга

1. Упражнение «Контроллинг в многоступенчатой системе планирования и контроля»

2. Мини-кейс «Историческая справка о развитии контроллинга»

Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления

1. Упражнение «Сравнительные характеристики стратегического и оперативного контроллинга»

2. Мини-кейс «Практика контроллинга»

Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии

1. Упражнение «Сравнительные характеристики объектов контроллинга»

2. Мини-кейс «Практика контроллинга»

Тема 4. Инструменты контроллинга

1. Упражнение «Сравнительные характеристики инструментов контроллинга»

2. Мини-кейс «Практика контроллинга»

Тема 5. Информационная поддержка контроллинга

1. Упражнение «Характеристика концепции интегрированной управленческой системы контроллинга»

2. Мини-кейс «Практика контроллинга в АОА КБ «Русский Южный Банк»»

Тема 6. Организация службы контроллинга

1. Упражнение «Сравнительные характеристики функций контроллера»

2. Мини-кейс «Практика контроллинга в АОА КБ «Русский Южный Банк»»

Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии

1. Упражнение «Характеристики ошибок контроллинга»

2. Мини-кейс «Практика контроллинга в ОАО «АВТОВАЗ»»

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В преподавании дисциплины «Управление бизнес-процессами» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения.

Активные и интерактивные методы обучения:

- *Интерактивная лекция (тема № 1, 2, 3, 4, 5, 6, );*
- *Групповая дискуссия (тема № 1, 2, 4);*

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

### Текущий контроль успеваемости

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 «Управление бизнес-процессами» направлена на закрепление основных элементов теоретического и практического курса. Промежуточная аттестация проходит в форме зачета с оценкой, который включает в себя ответы на вопросы итогового тестирования по курсу.

### 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. У бизнес-процесса должен быть:**

1. Вход
2. Выход
3. Исполнитель
4. Владелец

**Вопрос 2. Какие типы клиентов есть у процессов?**

1. Внешние
2. Внутренние
3. Капризные

**Вопрос 3. Вход выход бизнес-процесса это:**

1. Ресурс на основании, которого инициализируется бизнес-процесс
2. Сырье
3. Формы документов

**Вопрос 4. Перечислите группы бизнес-процессов.**

---

---

**Вопрос 5. Приведите в соответствие с определениями вышеперечисленные группы бизнес процессов**

- \_\_\_\_\_ процессы, предназначенные для планирования, мониторинга и анализа работы.
- \_\_\_\_\_ процессы, обеспечивающие преобразование продукта или услуги и добавляют ценности для конечного потребителя.
- \_\_\_\_\_ процессы, не приносящие добавленной ценности для конечного потребителя, однако без них невозможно достижение целей производственных процессов.

**Вопрос 6. Перечислите базовые принципы бизнес процессов**

---

---

---

---

---

**Вопрос 7. Каким качественным характеристикам бизнес-процессов соответствуют данные определения (правильный ответ оценивается как 2 балла):**

1. характеризует степень способности процесса реагировать на изменения спроса и предложений рыночной среды - \_\_\_\_\_.
2. мера того, насколько хорошо процесс использует ресурсы, то есть соотношение результатов и затрат, необходимых для осуществления процессов деятельности организации - \_\_\_\_\_.
3. отражает уровень реализации целей и описывает, как удовлетворяются потребности и ожидания потребителя или клиента процесса - \_\_\_\_\_.

**Вопрос 8. Каким количественным характеристикам бизнес-процессов соответствуют данные определения (правильный ответ оценивается как 2 балла):**

1. отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе процесса - \_\_\_\_\_.
2. совокупность всех затрат, необходимых для однократного выполнения бизнес-процесса - \_\_\_\_\_.
3. время, необходимое для выполнения процесса, или промежуток времени между началом процесса и его завершением \_\_\_\_\_.

**Рейтинг –контроль3**

**Вариант 1**

**Вопрос 1. Дайте полное и правильное определение реинжиниринга бизнес-процессов.**  
реструктуризация организации;

1. фундаментальное переосмысление бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности;

2. проектирование и перепроектирование бизнес-процессов с целью их фундаментального переосмысления;
3. фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности деятельности организации.

**Вопрос 2. Что понимается под бизнес-процессом в реинжиниринге? Это:**

1. задачи и отдельные операции, выполняемые для клиента;
2. совокупность различных видов деятельности (работ операций, функций), в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт представляющий ценность для потребителя;
3. совокупность различных операций, имеющих «вход» и «выход»;
4. совокупность различных работ, имеющих на выходе создаваемый продукт.

**Вопрос 3. Назовите ключевые термины в определении реинжиниринга бизнес-процессов**

**М.Хаммера:**

1. переосмысление и проектирование бизнес-процессов;
2. проектирование и существенный пересмотр бизнес процессов;
3. фундаментальный пересмотр;
4. фундаментальный, радикальный, существенный, бизнес-процесс.

**Вопрос 4. Объектом реинжиниринга является:**

1. отдел;
2. цех;
3. бизнес-процесс;
4. любое структурное подразделение организации.

**Вопрос 5. Лидер реинжиниринга – это:**

1. хозяин процесса;
2. владелец процесса;
3. организатор и руководитель проекта реинжиниринга в организации.

**Вопрос 6. Сопоставление каких характеристик дает выявление достижения поставленной цели контроллинга?**

1. Начальных и конечных
2. Фактических и плановых
3. Плановых и внеплановых
4. Качественных и количественных

**Вопрос 7. Цели контроллинга – как направления деятельности, вытекают из целей:**

1. Руководителя
2. Организации
3. Учета и анализа
4. Планирования

**Вопрос 8. Реализация стратегических целей контроллинга происходит в течение:**

1. Одного месяца
2. Нескольких операционных периодов
3. Одного операционного периода
4. Все время

**Вопрос 9. Сбор информации для принятия управленческого решения по преодолению препятствий в достижении целей на основе контроллинга затрагивает:**

1. Администрацию предприятия
2. Все подразделения предприятия



3. Финансовую структуру предприятия
4. Контрольно-ревизионную комиссию

*Вопрос 10. Концепция «автоматизации бизнес-процессов» означает ...*

1. выделение бизнес-процессов в самостоятельные потоки
2. внедрение информационных технологий
3. информатизацию существующих бизнес-процессов
4. ускорение существующих бизнес-процессов

**Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины (зачет с оценкой)**

*Контрольные вопросы к зачету с оценкой*

1. Сущность контроллинга
2. Функции и задачи контроллинга
3. Основные этапы развития контроллинга
4. Стратегический контроллинг
5. Оперативный контроллинг
6. Контроллинг маркетинга: задачи и основные инструменты контроллинга
7. Контроллинг обеспечения ресурсами: задачи и инструменты контроллинга
8. Контроль за экономичностью деятельности службы закупок
9. Контроллинг в области логистики: задачи и инструменты контроллинга
10. Финансовый контроллинг: задачи, основные элементы и инструменты финансового контроллинга
11. Контроллинг инвестиций: задачи и инструменты контроллинга
12. Контроллинг инновационных процессов
13. Классификация затрат
14. Центры ответственности
15. Система управленческого учета
16. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга
17. Выявление отклонений
18. Оценка отклонений
19. Выявление причин отклонений
20. Организация подразделения контроллинга
21. Профессиональные и личностные качества контроллера
22. Фазы и темпы внедрения контроллинга
23. Анализ предпосылок формирования системы контроллинга
24. Проекты системы контроллинга
25. Особенности контроллинга рисков
26. Финансовый анализ в рамках концепции
27. Требования к информационной поддержке управленческих задач
28. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге
29. Критерии принятия управленческих решений

#### **Самостоятельная работа студентов**

Самостоятельная работа студентов предусматривает изучение и конспектирование научной и учебной основной и дополнительной литературы в соответствии с кругом вопросов, планируемых программой к освоению. Обширный материал для самостоятельной работы содержат также периодические издания и сетевые ресурсы (перечень приведен в следующем разделе рабочей программы). В ходе самостоятельной работы рекомендуется проанализировать конспект лекций и источники по теме, выписать в тетрадь базовые категории, законспектировать необходимую литературу.

В процессе изучения дисциплины «Контроллинг бизнес-процессов» студент очной-заочной формы обучения выполняет практическую работу, на одну из тем, на выбор:

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.

Целью задания является систематизация и закрепление теоретических и практических знаний, полученных при изучении дисциплины, а также выработка навыков по их практическому применению описания бизнес-процессов, их анализа и оптимизации.

**Самостоятельная работа студентов** предусматривает так же изучение и конспектирование научной и учебной литературы основной и дополнительной в соответствии с кругом вопросов, планируемых программой к освоению. По ее результатам предлагается написание реферативных работ по следующей тематике:

#### Тема 1

1. Сущность понятия контроллинга. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.

2. Характеристика концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.

3. Этапы истории развития контроллинга по Е. Маейру, С.Г. Фалько. Американская и немецкая модели контроллинга. Эволюция взглядов на контроллинг в России.

4. Характеристика пирамиды контроллинга на предприятии.

5. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.

#### Тема 2

1. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.

2. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

3. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.

4. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.

#### Тема 3.

1. Инструментарий контроллинга внешней среды (КВС): анализ факторов, событий и отклонений; функционально-стоимостный анализ; бенчмаркинг; PIMS-анализ; методы прогнозирования; SWOT-анализ; диагностика по слабым сигналам; мониторинг; сценарии. Система раннего предупреждения.

2. Участие контроллера в реализации задач менеджмента в сфере маркетинга. Инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС): GAP-анализ, портфолио-анализ, расчет маржинальной прибыли, сравнительные расчеты.

3. Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР): ABC-анализ, исследование рынков закупаемых товаров и анализ поставщиков, анализ возможных ситуаций прерывания процесса производства, определение верхних границ цен, контроль за экономичностью деятельностью службы закупок.

4. Инструментарий контроллинга производства (КП): анализ отклонений (по количеству, структурные, по размеру партии); анализ предельно допустимых отклонений; анализ использования мощностей; поиск «узких мест»; факторный анализ.

5. Инструментарий контроллинга логистики (КЛ): планирование потребности в материалах; расчет издержек; контроль экономичности деятельности службы логистики.

6. Инструментарий финансового контроллинга (ФК): анализ потоков платежей; анализ работающего капитала; финансовая «паутина»; баланс движения средств и финансовый план.

7. Инструментарий контроллинга персонала (КП): контроллинг потерь рабочего времени, сравнение по показателям – бенчмаркинг.

8. Инструментарий контроллинга инвестиций (КИ): статистические методы инвестиционных расчетов (сравнение издержек и результатов, расчет стоимости машино-часа, сравнение уровней рентабельности, статистическое сравнение сроков окупаемости); динамические методы (метод приведенной величины доходов, метод внутренней нормы доходности, метод аннуитета, метод динамического срока окупаемости).

9. Инструментарий контроллинга инновационных процессов (КИП).

Тема 4.

1. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.

2. Характеристика системы управленческого учета. Принципы системы управленческого учета. Элементы системы учета затрат. Классификация затрат, используемые для целей управления. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства). Этапы создания системы управленческого учета предприятия.

3. Описание системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности. Логико-дедуктивные системы показателей. Эмпирико-индуктивные системы показателей.

4. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.

5. Анализ отклонений в системе контроллинга. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат». Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли. Выявление причин отклонений.

Тема 5.

1. Назначение и задачи информатизации контроллинга. Структура цикла контроллинга. Концепция интегрированной управленческой системы. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.

2. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации. Система поддержки принятия решений.

3. Информационная система руководителя. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем. Структура единого аналитического пространства организации

4. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.

5. Контроллинг в российских информационных системах: «Галактика», интегрированная система управления предприятием «М-3».

Тема 6.

1. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.

2. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.

3. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.

Тема 7.

1. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.

2. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».

3. Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций контроллинга, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.

Дополнительные темы реферативных работ:

1. Сущность контроллинга. Цель контроллинга.
2. Задачи и функции контроллинга
3. Информационная поддержка контроллинга
4. Создание службы контроллинга на предприятии
5. Структура и состав службы контроллинга
6. Контроллер
7. Функции контроллера в теории и практике управления
8. ABC-анализ
9. Анализ объема заказов
10. Оптимизация объемов заказов при закупке
11. Анализ величин в точке безубыточности
12. Метод расчета сумм покрытия
13. Анализ возникающих на предприятии узких мест
14. Методы расчета инвестиций
15. Расчет производственного результата на краткосрочный период
16. Оптимизация размеров партий продукции
17. Комиссионное вознаграждение торговых представителей на базе сумм покрытия
18. Кружки качества
19. Анализ скидок
20. Анализ областей сбыта
21. Функционально-стоимостной анализ
22. XYZ-анализ
23. Собственное производство - поставки со стороны
24. Кривая опыта
25. Анализ конкуренции
26. Логистика
27. Портфельный анализ
28. Анализ потенциала
29. Кривая жизненного цикла продукта
30. Анализ сильных и слабых сторон предприятия
31. Стратегические разрывы
32. Контроллинг маркетинга
33. Контроллинг логистики
34. Финансовый контроллинг
35. Контроллинг инвестиций
36. Контроллинг инноваций
37. Контроллинг персонала

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

### **Специальные условия проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья**

В соответствии с Положением «О порядке организации и осуществления образовательной деятельности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья», утвержденным Приказом ВлГУ, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены специальные условия проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

При освоении дисциплины используются различные сочетания видов учебной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности обучающихся для достижения запланированных результатов обучения и формирования компетенций. Форма проведения

промежуточной и итоговой аттестации для обучающихся-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей. По личной просьбе обучающегося с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине «Контроллинг бизнес-процессов» предусматривается:

- замена устного ответа на письменный ответ при сдаче экзамена;
- увеличение продолжительности времени на подготовку к ответу на экзамене;
- при подведении результатов промежуточной аттестации студентов выставляется максимальное количество баллов за посещаемость аудиторных занятий.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ	
		Количество экземпляров изданий в библиотеке ВлГУ в соответствии с ФГОС ВО	Наличие в электронной библиотеке ВлГУ
<b>Основная литература</b>			
1. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0: Учебное пособие / Под ред. Белайчук А.А. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 480 с.: 60x90 1/8 (Обложка) ISBN 978-5-9614-5455-0 -	2016		<a href="http://znanium.com/catalog/product/558829">http://znanium.com/catalog/product/558829</a>
2. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 289 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс;	2018		Режим доступа: <a href="http://www.znanium.com">http://www.znanium.com</a> ]. — (Научная мысль). —
<b>Дополнительная литература</b>			
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.	2013		<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=375981">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=375981</a>
3. Варзунов А.В. Анализ и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Университет ИТМО, 2016.— 114 с.—	2016		Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/65772.html">http://www.iprbookshop.ru/65772.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»

4. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 319 с.	2020		<a href="http://znanium.com/catalog/product/1057215">http://znanium.com/catalog/product/1057215</a>
--	------	--	---

### 7.2. Периодические издания

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

### 7.3. Интернет-ресурсы

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

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий *лекционного и практического типа, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.*

Практические занятия проводятся в компьютерном классе (аудитория 104-6).

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения: пакет MS Office (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint), Adobe Reader.

Рабочую программу составил: доцент.каф. ЭИиФ Тотьмянина С.И.



(подпись)

Рецензент

Испол. директор ООО «Старт 33»

А.П. Маринько



(подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Экономика инноваций и финансы»

Протокол № 1 от 26.08.19 года

Заведующий кафедрой: д.э.н., проф. Доничев О.А.

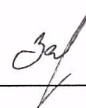


(подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления 38.03.01 «Экономика»

Протокол № 1 от 26.08.19 года

Председатель комиссии: д.э.н., проф. Захаров П.Н.



(подпись)

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Рабочая программа одобрена на 2020/2021 учебный год

Протокол заседания кафедры № 1 от 02.09.20 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  


Рабочая программа одобрена на 2021/2022 учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на 2022/2023 учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_