

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС
Экономический факультет
Кафедра учета, анализа и аудита

Утверждена
решением кафедры
учета, анализа и аудита
Протокол от «02» сентября 2019г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся
инвалидов

Б1.В.ДВ.04.02 КОНТРОЛЛИНГ
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки

38.04.08 «Финансы и кредит»
(код и наименование направления подготовки (специальности))

«Финансовый менеджмент»
направленность (профиль)

Магистратура
квалификация

очная, заочная
форма(ы) обучения

Год набора – 2020 г.

Волгоград, 2019 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Заведующий кафедрой

Учета, анализа и аудита, к.э.н., доцент Яковенко Вадим Валериевич

Заведующий кафедрой

Учета, анализа и аудита, к.э.н., доцент Яковенко Вадим Валериевич

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения адаптированной образовательной программы	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре АОП ВО	5
3.	Содержание и структура дисциплины	5
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине	7
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	13
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	17
	6.1. Основная литература	17
	6.2. Дополнительная литература	17
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	17
	6.4. Нормативные правовые документы	18
	6.5. Интернет-ресурсы	18
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	18

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения адаптированной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 «Контроллинг» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код Компетенции	Наименование Компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-9	способность оценивать финансовую эффективность разработанных проектов с учетом оценки финансово-экономических рисков и фактора неопределенности	ПК-9.2.2	Способность применять знания в области управления финансами предприятий для оценки финансовой эффективности проектов

1.1 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
«Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля» Профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию» (Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.03.2015 N 167н)	ПК-9.2.2	Характеризует современные методы управления предприятием, элементы систем стратегического и оперативного контроллинга, основы построения системы управленческого учета.
		Оценивает эффективность проектов в условиях неопределенности и риска.
		Анализирует состав затрат, составляет бюджеты. Осуществляет факторный анализ отклонений. Прогнозирует ожидаемые результаты деятельности предприятия, в том числе с использованием скользящих прогнозов, сценарного анализа и анализа чувствительности.

2. Объем и место дисциплины в структуре АОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.04.02 «Контроллинг» принадлежит к блоку базовая часть. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 2 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области финансов, а также на приобретенных ранее умениях и навыках в сфере математического обеспечения финансовых решений, финансовых рынков и финансово-кредитных институтов, и экономической теории. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для организации аналитической работы, связанной с финансовыми аспектами деятельности коммерческих

и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм, в том числе финансово-кредитных, органов государственной власти и местного самоуправления, составления и обоснования прогнозов динамики основных финансово-экономических показателей на микро-, макро- и мезоуровне.

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.04.02«Контроллинг» реализуется после изучения: Б1.В.ДВ.2.1 Основы современного менеджмента, Б1.В.6 Бухгалтерский и управленческий учет.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 24 час и на самостоятельную работу обучающихся – 48 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваем ости, промежу точной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
2 семестр								
Тема 1	Сущность контроллинга	17	1		4		12	О
Тема 2	Предмет и метод контроллинга	17	1		4		12	О
Тема 3	Стандартизация контроллинга в системе управления	19	1		6		12	О
Тема 4	Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга	19	1		6		12	О
Промежуточная аттестация								Зачёт
Всего:		72	4	-	20		48	2 ЗЕ

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС)

Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность контроллинга Этапы формирования контроллинга в отечественной теории и практике

Роль контроллинга в международной практике учета и отчетности Основные функции контроллинга и взаимосвязанные с ними принципы Нормативное регулирование приемов контроллинга в отечественной практике Особенности международного опыта

применения контроллинга Виды контроллинга в организациях различных форм собственности

Тема 2. Предмет и метод контроллинга

Характеристика центров финансовой ответственности как объектов контроллинга. Характеристика предмета и объекта контроллинга Выбор оптимального метода учета затрат в системе контроллинга Характеристика возможных группировок затрат для целей контроллинга Роль балансового моделирования в системе контроллинга Роль бюджетирования в организации системы контроллинга.

Тема 3 Стандартизация контроллинга в системе управления

Учетный аспект стандартизации контроллинга Аналитический аспект стандартизации контроллинга Организация контроллинга

Тема 4 Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга

Роль трансфертных показателей в системе контроллинга Направления оценочных мероприятий в системе контроллинга Особенности оценки учетных показателей на этапе производства Особенности оценки учетных показателей на этапе реализации продукции Роль контроллинга на этапе ценообразования Информативность внутренней отчетности по результатам контроллинга.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.4.2«Контроллинг» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1	Сущность контроллинга Этапы формирования контроллинга в отечественной теории и практике	Международная практика контроллинга	О
2	Предмет и метод контроллинга	Методы контроллинга	О
3	Стандартизация контроллинга в системе управления	Разработка стандартов контроллинга	О
4	Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга	Система управленческого учета	О

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.4.2«Контроллинг» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Сущность контроллинга Этапы формирования	Устный опрос

	контроллинга в отечественной теории и практике	
Тема 2	Предмет и метод контроллинга	Устный опрос
Тема 3	Стандартизация контроллинга в системе управления	Устный опрос
Тема 4	Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга	Устный опрос

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к зачёту, а также предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачёте. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Сущность контроллинга Этапы формирования контроллинга в отечественной теории и практике

1. Роль контроллинга в международной практике учета и отчетности
2. Основные функции контроллинга и взаимосвязанные с ними принципы
3. Нормативное регулирование приемов контроллинга в отечественной практике
Особенности международного опыта применения контроллинга

Тема 2. Предмет и метод контроллинга

1. Характеристика центров финансовой ответственности как объектов контроллинга
2. Характеристика предмета и объекта контроллинга
3. Выбор оптимального метода учета затрат в системе контроллинга
4. Характеристика возможных группировок затрат для целей контроллинга
5. Роль балансового моделирования в системе контроллинга
6. Роль бюджетирования в организации системы контроллинга

Тема 3 Стандартизация контроллинга в системе управления

1. Учетный аспект стандартизации контроллинга
2. Аналитический аспект стандартизации контроллинга
3. Организация контроллинга

Тема 4. Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга

1. Роль трансфертных показателей в системе контроллинга
2. Направления оценочных мероприятий в системе контроллинга
3. Особенности оценки учетных показателей на этапе производства
4. Особенности оценки учетных показателей на этапе реализации продукции
5. Роль контроллинга на этапе ценообразования

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся:

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла, в печатной форме на языке Брайля.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены ВИУ РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения адаптированной образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код Компетенции	Наименование Компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-9	способность оценивать финансовую эффективность разработанных проектов с учетом оценки финансово-экономических рисков и фактора неопределенности	ПК-9.2.2	Способность применять знания в области управления финансами предприятий для оценки финансовой эффективности проектов

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-9.2.2 Способность применять знания в области управления финансами предприятий для оценки финансовой эффективности	Характеризует современные методы управления предприятием, элементы систем стратегического и оперативного контроллинга, основы построения системы управленческого учета.	Безошибочно характеризует современные методы управления предприятием, элементы систем стратегического и оперативного

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
проектов		контроллинга, основы построения системы управленческого учета.
	Оценивает эффективность проектов в условиях неопределенности и риска.	Оценивает эффективность проектов с учетом факторов неопределенности и риска.
	Анализирует состав затрат, составляет бюджеты. Осуществляет факторный анализ отклонений. Прогнозирует ожидаемые результаты деятельности предприятия, в том числе с использованием скользящих прогнозов, сценарного анализа и анализа чувствительности.	Анализирует состав затрат в их взаимосвязи с финансовыми результатами организации

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены или могут использоваться собственные технические средства;

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме на языке Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика).

Доступная форма предоставления заданий оценочных средств: в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода).

Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно на языке Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовой тест

1. Производственный учет является: а) составной частью финансового учета; б) составной частью управленческого учёта; в) составной частью налогового учета; г) системой информации о затратах организации.

2. Ведение управленческого учета регулируется: а) международными стандартами; б) национальными стандартами; в) требованием налоговых органов; г) самой организацией.

3. Вмененные издержки это: а) плановая прибыль организации, полученная на альтернативном рынке; б) плановая прибыль организации, полученная по альтернативной цене; в) фактическая прибыль организации, полученная в результате производства и продажи альтернативного товара; г) упущенная выгода, связанная с выбором производства альтернативного товара, по альтернативной цене, на альтернативном рынке.

4. Для процесса принятия управленческих решений затраты организации подразделяются на: а) краткосрочных и долгосрочных периодов; б) планируемые и не планируемые; в) по местам и сферам их возникновения, функциям деятельности и центрам ответственности; г) явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные.

5. Центр ответственности - это: а) центр затрат; б) центр продаж; в) центр инвестиций; г) все вышеперечисленные центры.

Типовые вопросы к зачету

1. Охарактеризуйте экономическую сущность контроллинга
2. Раскройте роль бюджетирования для системы контроллинга
3. Дайте характеристику предмета контроллинга
4. Раскройте взаимосвязь управленческого учета и контроллинга
5. Раскройте концепцию контроллинга в системе управления предприятием
6. Осветите аналитический аспект стандартизации контроллинга
7. Охарактеризуйте различие методов учета затрат для целей контроллинга
8. Дайте определения функциям контроллинга
9. Поясните принцип разграничения затрат в системе контроллинга
10. Охарактеризуйте центр финансовой ответственности, как объект контроллинга

Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы формирования компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
-------------------------	---

89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

4.4. Методические материалы

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение
---------------------------	----------------------------------

	дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание

последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы

основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала сворачивается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература

- 1.Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Электрон. текстовые данные.— М.— 192 с. Финансы и статистика 2014 Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18829>
- 2.Каверина, О. Д. Управленческий учет : учебник и практикум для академического бакалавриата. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. — 389 с. Издательство Юрайт 2016 <http://www.biblio-online.ru/viewer/AA3F8205-0F06-4DC7-AD96-6CBC7FBF7E6C#page/1>
- 3.Карпова Т.П. Управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник.- 2-е изд./ Электрон. текстовые данные.— М.— 351 с. ЮНИТИ-ДАНА 2015 Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15487>.
- 4.Кондраков Н. П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. Пособие ИНФРА-М 2012

6.2. Дополнительная литература

1. Бородин В.А. Бухгалтерский учет [Электронный ресурс]: учебник/ Бородин В.А.— Электрон. текстовые данные.— М:ЮНИТИ-ДАНА 2012.— 528 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15335>.
2. Глущенко И.Н. Устич Д.П. Управленческий учет [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Электрон. текстовые данные.— М. Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте 2015.— 324 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45329>
3. Демина И.Д. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник/ Демина И.Д.— Электрон. текстовые данные.— Саратов Вузовское образование 2016.— 232 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54489>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Самостоятельная работа является неотъемлемым элементом учебного процесса. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский кодекс Российской Федерации
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая, вторая)
4. Федеральный закон от 06.12.11 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»
5. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ (приказ Минфина РФ от 29.07.1998г. N 34н).
6. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008) (приказ Минфина РФ от 9.12.2008 г. №60н).
7. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) (приказ Минфина РФ от 6.07.1999 г. №43н).
8. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организаций» (ПБУ 9/99) (приказ Минфина РФ от 6.05.1999 г. №32н).
9. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 9/99) (приказ Минфина РФ от 6.05.1999 г. №33н).
10. Положение по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» (ПБУ 12/2010) (приказ Минфина РФ от 16.10.2000 г. №11н).
11. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий (приказ Минфина РФ от 31.10.2000 г. №94н).
- 12.

6.5. Интернет-ресурсы

1. Газета «Финансовые известия». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.finiz.ru>.
2. Издательство и журнал «Бухгалтерский учет» [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.buhgalt.ru
3. Институт профессиональных бухгалтеров в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.ipbr.ru
4. Информационный сайт по материалам реформ бухгалтерского учета [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.accountingreform.ru.
5. Официальный сайт КМСФО [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.gaap.ru
6. Официальный сайт Минфина РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.minfin.ru.
7. Официальный сайт МФНС РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.nalog.ru
8. Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.garant.ru/>
9. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
10. Электронный каталог библиотеки ВИУ РАНХиГС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://e-lib.vags.ru/>

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:
Принтер Брайля braille embosser everest-dv4
Электронный ручной видеувелечитель САНЭД
- с нарушениями слуха:
средства беспроводной передачи звука (FM-системы);
акустический усилитель и колонки;
тифлофлешплееры, радиоклассы.
- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;
компьютерная техника со специальным программным обеспечением;
альтернативные устройства ввода информации;
других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями

здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет: Ссылка: <http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/> ...

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

**Фонды оценочных средств
промежуточной аттестации
по дисциплине «Контроллинг»**

Итоговый тест

1. Производственный учет является: а) составной частью финансового учета; б) составной частью управленческого учёта; в) составной частью налогового учета; г) системой информации о затратах организации.
2. Ведение управленческого учета регулируется: а) международными стандартами; б) национальными стандартами; в) требованием налоговых органов; г) самой организацией.
3. Вмененные издержки это: а) плановая прибыль организации, полученная на альтернативном рынке; б) плановая прибыль организации, полученная по альтернативной цене; в) фактическая прибыль организации, полученная в результате производства и продажи альтернативного товара; г) упущенная выгода, связанная с выбором производства альтернативного товара, по альтернативной цене, на альтернативном рынке.
4. Для процесса принятия управленческих решений затраты организации подразделяются на: а) краткосрочных и долгосрочных периодов; б) планируемые и не планируемые; в) по местам и сферам их возникновения, функциям деятельности и центрам ответственности; г) явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные.
5. Центр ответственности - это: а) центр затрат; б) центр продаж; в) центр инвестиций; г) все вышеперечисленные центры.
6. При росте объема производства величина постоянных затрат: а) в расчете на единицу продукции уменьшается; б) в расчете на единицу продукции увеличивается; в) равняется уровню переменных затрат; г) выше перечисленные ответы не верны.
7. Генеральный бюджет - это: 25 а) совокупно планов, составленных для организации в целом; б) совокупность планов, составленных для основных структурных подразделений организации; в) совокупность планов, составления для центра прибыли; г) совокупность планов, предназначенных для составления прогнозного отчета о прибылях и убытках.
8. Процедура бюджетирования начинается с составления: а) бюджета производства; б) бюджета продаж; в) бюджета инвестиций; г) прогнозного бухгалтерского баланса.
9. Последним шагом в составлении операционных бюджетов является составление: а) бюджета производства; б) бюджета продаж; в) прогнозного отчета о прибылях и убытках; г) бюджета денежных средств.
10. При нормативном методе учета затрат фактическая себестоимость продукции определяется по формуле; а) $C_n = C_f + O_n$; б) $C_n = C_f + O_n + I_n$; в) $C_n + C_f = O_n + I_n$; г) $C_f = C_n \pm O_n$; где C_n - нормативная себестоимость; C_f - фактическая себестоимость; O_n - отклонение от норм и нормативов затрат;
11. Предприятие выпускает и продает изделие «А» по цене 800 руб. Средние переменные затраты составляют 500 руб., а постоянные затраты - 190 000 руб. Какое количество изделий «А» предприятие должно продать, чтобы обеспечить получение прибыли в размере 50 000 руб. ? а) 725; б) 750; в) 775; г) 800.
12. Предприятие планирует выпуск и продажу изделий «А» в объеме 750 шт. Планируемые переменные, затраты на единицу изделия составляют 500руб., а общая величина планируемых постоянных затрат - 190 000 руб. Планируемая прибыль должна

составить 35 000 руб. По какой цене следует продать изделие «А»? а) 700; б) 725; в) 775; г) 900.

13. Необходимо определить сумму процента за год и будущую стоимость вклада при следующих условиях: первоначальная сумма вклада - 400 000 руб., процентная ставка за квартал -5%. . а) 80 000 и 480 000; б) 75 000 и 475 000; в) 70 000 и 470 000; г) 65 000 и 465 000. 26

14. Предприятие выпускает и продает изделие «А» по цене 800 руб. При этом средние переменные затраты составляют 500 руб., а постоянные затраты - 190000 руб. Какую прибыль может получить предприятие, если оно продаст изделий «А» в количестве 700 шт.? а) 25 000; б) 20 000; в) 17 500; г) 22 300.

15. Эффективная политика продаж требует: а) продавать то, что производится; б) производить то, что может быть продано; в) лоббировать законопроекты, предоставляющие всевозможные льготы; г) добиться протекционистских мер во внешней торговле.

16. Маржинальный доход рассчитывается как: а) разница между выручкой от продаж продукции и ее переменной себестоимостью; б) сумма постоянных расходов и прибыли организации; в) разница между выручкой от продаж продукции и ее производственной себестоимостью; г) верны первые два ответа.

17. Чему будет равен критический объем, если цена реализации — 6 руб., переменные затраты на единицу — 4 руб., постоянные затраты за период — 100 руб.: а) 50 ед.; б) 100 ед.; в) 80 ед.?

18. Сколько единиц произведенной и реализованной продукции обеспечат получение прибыли в размере 200 руб. (исходные данные в предыдущем вопросе № 17): а) 100 ед.; б) 150 ед.; в) 190 ед.?

19. Используя данные теста № 17, определите необходимую цену реализации, чтобы, продав 100 ед. продукции, получить прибыль в сумме 300 руб.: а) 8 руб.; б) 10 руб.; в) 5 руб.

20. Если организация планирует реализовать 65 изделий (исходные данные см. в тесте 17), то прибыль составит: а) 50 руб.; б) 30 руб.; в) 90 руб.

21. Если при увеличении объема производства на 10% одновременно увеличиваются переменные производственные затраты на 10%, то это означает: а) деgressивное поведение затрат; б) прогрессивное поведение затрат; в) пропорциональное поведение затрат.

22. Предприятие изготавливает электролампы. Удельные переменные расходы составляют 50 руб. Совокупные постоянные расходы — 1 млн руб. Цена продажи электроламп рассчитывается исходя из их полной себестоимости, увеличенной на 10%-ю наценку. Какова цена реализации электроламп при объеме производства 100 000 шт.: а) 70 руб.; б) 66 руб.; в) 58 руб.; г) 75 руб.?

23. Управленческий учет представляет собой подсистему: а) статистического учета; б) финансового учета; в) бухгалтерского учета.

24. Основой бухгалтерского управленческого учета является: а) финансовый бухгалтерский учет; б) налоговый учет; в) производственный учет; г) статистический учет.

25. Основная цель управленческого учета состоит в предоставлении информации: а) внешним пользователям; б) внутренним пользователям; в) органам исполнительной власти.

26. Требование обязательности ведения учета в наибольшей степени распространяется на: а) финансовый учет; б) управленческий учет; в) оперативный производственный учет.

27. При определении себестоимости методом условных единиц наиболее распространенным в международной практике является метод: а) ФИФО; б) себестоимости единицы; в) средних величин.

28. В условиях материалоемкого производства в качестве базы для распределения косвенных расходов между отдельными видами продукции (работ, услуг) целесообразно брать: а) количество изготовленных изделий каждого вида; б) стоимость материальных ресурсов, необходимых для изготовления каждого изделия; в) стоимость прямых затрат, необходимых для выполнения каждого изделия; г) количество станко-часов, отработанных оборудованием в связи с производством изделия каждого вида.

29. В условиях системы «директ-костинг» постоянные общепроизводственные расходы списываются проводкой: а) Д20К25; б) Д43 К 25; в) Д 90 К 25; г) в соответствии с учетной политикой организации.

30. ПБУ 4/99 и ПБУ 12/2000 определяют принципы составления: а) бухгалтерской отчетности для внешних пользователей; б) бухгалтерской отчетности для внутренних пользователей; в) финансовой и статистической отчетности для внешних пользователей.

31. Совокупные постоянные затраты организации - 3 000 руб., объем производства — 500 ед. изделий. При объеме производства в 400 ед. изделий постоянные затраты составят: а) 2 000 руб. в сумме; б) 3 000 руб. в сумме; в) 7,5 руб. на единицу; г) верны второй и третий ответы; д) ни один ответ не верен.

32. В основе управленческого учета не лежит признак классификации затрат: а) по экономическим элементам; б) по отношению к объему производства; в) по способу включения в себестоимость продукции (работы, услуги).

33. Периодические расходы состоят из: а) коммерческих и административных расходов; б) производственных издержек, информация о которых накоплена на бухгалтерских счетах за отчетный период; в) общецеховых расходов; г) ни один ответ не верен.

34. Вмененные затраты учитываются при принятии управленческих решений: а) в условиях ограниченности ресурсов; б) при избытке ресурсов; в) независимо от степени обеспеченности ресурсами.

35. В рамках масштабной базы удельные постоянные расходы при увеличении деловой активности организации: а) остаются неизменными; б) постепенно уменьшаются; в) возрастают; г) не зависят от деловой активности.

36. Объектом калькулирования является: а) место возникновения затрат; б) продукт, работа, услуга; в) центр затрат.

37. Система «директ-костинг» используется для: а) составления внешней отчетности и уплаты налогов; б) разработки инвестиционной политики организации; в) принятия краткосрочных управленческих решений; г) все ответы верны.

38. Преимуществом полуфабрикатного варианта учета является: а) простота ведения бухгалтерского учета; б) дешевизна и оперативность получения необходимой бухгалтерской информации; в) формирование бухгалтерской информации о себестоимости полуфабрикатов на выходе из каждого передела.

39. Расчет себестоимости единицы продукции может осуществляться методом простого одноступенчатого калькулирования при условии: а) производства однородной продукции; б) отсутствия запасов незавершенного производства; в) отсутствия запасов готовой продукции; г) при выполнении всех трех вышеперечисленных условий.

40. Позаказный метод учета затрат и калькулирования применяется: а) в массовых и крупносерийных производствах; б) на промышленных предприятиях с единичным и мелкосерийным производством; в) в промышленных и непромышленных организациях, работающих по системе заказов; г) все ответы верны.

Вопросы к зачету

1. Охарактеризуйте экономическую сущность контроллинга
2. Раскройте роль бюджетирования для системы контроллинга
3. Дайте характеристику предмета контроллинга
4. Раскройте взаимосвязь управленческого учета и контроллинга
5. Раскройте концепцию контроллинга в системе управления предприятием

6. Осветите аналитический аспект стандартизации контроллинга
7. Охарактеризуйте различие методов учета затрат для целей контроллинга
8. Дайте определения функциям контроллинга
9. Поясните принцип разграничения затрат в системе контроллинга
10. Охарактеризуйте центр финансовой ответственности, как объект контроллинга
11. Раскройте влияние системы управленческого учета на организацию контроллинга
12. Приведите примеры влияния отраслевых особенностей технологии производства на организацию контроллинга
13. Охарактеризуйте особенности оценочных действия в системе контроллинга на этапе логистики
14. Стандартизация контроллинга в системе управления
15. Охарактеризуйте особенности оценочных действий в системе контроллинга на этапе производства
16. Основные концепции оптимизации затрат на основе использования инструментов контроллинга
17. Раскройте отличительные признаки организации контроллинга текущих и инвестиционных затрат
18. Взаимосвязь контроллинга с другими подсистемами управления
19. Выбор оптимальной стратегии в управлении прибылью, затратами в условиях контроллинга
20. Характеристика методов исчисления себестоимости в системе управленческого учета
21. Охарактеризуйте особенности оценочных действий в системе контроллинга на этапе реализации продукции
22. Приведите основные требования к формированию внутренней отчетности по результатам контроллинга
23. Раскройте основные подходы к классификации затрат в контроллинге
24. Дайте характеристику принципа системности в контроллинге
25. Факторы, влияющие на выбор контроллинга на предприятии
26. Раскройте основные требования к построению внешней отчетности по результатам контроллинга
27. Дайте характеристику основным источникам информации для контроллинга
28. Обоснуйте необходимость использования трансфертных показателей в контроллинге
29. Обоснуйте нормативное регулирование контроллинга на коммерческом предприятии
30. Назовите основные приемы и способы контроллинга для целей управления предприятием