

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И.Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления

профессор В.Г. Кудряков

21 апреля 2020 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**Контроллинг в системе государственного  
и муниципального управления**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным  
профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность**

«Государственное и муниципальное управление»

**Уровень высшего образования**

магистратура

**Форма обучения**

очная, заочная

**Краснодар**

**2020**

Рабочая программа дисциплины «Контроллинг в системе государственного и муниципального управления» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 26 ноября 2014 г. N 1518.

Авторы:

Профессор, доктор экон. наук



Е.Н. Ключко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 06.04.2020 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой, профессор



Е. А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления 20.04.2020 г., протокол № 5.

Председатель  
методической комиссии



М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы



М.В. Зелинская

## 1 Цель и задачи освоения дисциплины

**Целью** освоения дисциплины «Контроллинг в системе государственного и муниципального управления» является формирование комплекса знаний об организации и реализации контроллинга в системе государственного и муниципального управления.

### **Задачи:**

- получение знаний о современных концепциях контроллинга в системе государственного и муниципального управления, основных методах контроллинга в системе государственного и муниципального управления;
- формирование умений находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях, разработки систем стратегического, текущего и оперативного контроля;
- выработка навыков систематизации и обобщения информации, разработки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.

## 2 Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ПК-2 – владение организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях

ПК-7 – способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля

ДПК-2 – умение систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления

## 3 Место дисциплины в структуре ОП магистратуры

«Контроллинг в системе государственного и муниципального управления» является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность подготовки «Государственное и муниципальное управление».

## 4 Объем дисциплины (180 часов, 5 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	37	13
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	34	10
— лекции	10	4
— практические	20	4
— лабораторные	4	2
— внеаудиторная	3	3
— зачет	-	-
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ	-	-

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Самостоятельная работа</b> в том числе:	143	167
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	143	167
<b>Итого по дисциплине</b>	180	180

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается:

- в очной форме обучения на 2 курсе, в 3 семестре;
- в заочной форме обучения на 2 курсе в 3 семестре.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Концепция контроллинга в системе государственного и муниципального управления 1. Сущность контроллинга. 2. Задачи и функции контроллинга 3. Этапы развития теории контроллинга	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	1	4		16
2	Контроллинг в системе управления 1. Стратегический контроллинг 2. Оперативный контроллинг	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	1	-	4	26
3	Классификация объектов контроллинга в системе государственного и муниципального управления 1. Методы и способы классификации затрат, виды затрат 2. Методы выявления зависимости затрат от объема выпуска 3. Классификация затрат по степени регулируемости 4. Понятие центров ответственности в их классификация	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	2	2		16
4	Контроллинг в системе государственного и муниципального управления маркетинга 1. Задачи контроллинга маркетинга 2. Основные инструменты контроллин-	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	1	4		18

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	га маркетинга						
5	Контроллинг обеспечения ресурсами 1. Задачи контроллинга обеспечения ресурсами 2. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами 3. Контроль за экономичностью деятельности службы закупок	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	1	4		18
6	Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций 1. Задачи финансового контроллинга 2. Основные элементы финансового контроллинга 3. Инструменты финансового контроллинга 4. Задачи и инструменты контроллинга инвестиций	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	2	2		15
7	Инструментальные аспекты контроллинга 1. Формирование структуры бизнеса 2. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга 3. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений 4. Выявление, анализ и оценка отклонений в системе контроллинга	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	2	2		17
8	Информационная поддержка контроллинга 1. Информационный компонент менеджмента и контроллинга 2. Формирование единого информационного пространства 3. Источники информации 4. Системы поддержки принятия решений	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3		2		17
Итого				10	20	4	143

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)
----------	---	-------------------------	---------	--

				Лек- ции	Практи- ческие заня- тия	Лабораторные занятия	Самостоя- тельная работа
1	Концепция контроллинга в системе государственного и муниципального управления 1. Сущность контроллинга в системе государственного и муниципального управления. 2. Задачи и функции контроллинга в системе государственного и муниципального управления 3. Этапы развития теории контроллинга	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	1	1		13
2	Контроллинг в системе управления 1. Стратегический контроллинг 2. Оперативный контроллинг	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	1		2	22
3	Классификация объектов контроллинга 1. Методы и способы классификации затрат, виды затрат 2. Методы выявления зависимости затрат от объема выпуска 3. Классификация затрат по степени регулируемости 4. Понятие центров ответственности в контроллинге, их классификация	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	1	1		30
4	Контроллинг маркетинга 1. Задачи контроллинга маркетинга 2. Основные инструменты контроллинга маркетинга	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	–	–		20
5	Контроллинг обеспечения ресурсами 1. Задачи контроллинга обеспечения ресурсами 2. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами 3. Контроль за экономичностью деятельности службы закупок	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	1	-		22
6	Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций 1. Задачи финансового контроллинга 2. Основные элементы финансового контроллинга 3. Инструменты финансового контроллинга 4. Задачи и инструменты контроллинга инвестиций	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	–	1		20
7	Инструментальные аспекты контроллинга 1. Формирование структуры бизнеса 2. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга 3. Системы показателей оценки деятель-	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	-	1		20

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	ности предприятия и его подразделений 4. Выявление, анализ и оценка отклонений в системе контроллинга						
8	Информационная поддержка контроллинга 1. Информационный компонент менеджмента и контроллинга 2. Формирование единого информационного пространства 3. Источники информации 4. Системы поддержки принятия решений	ПК-2 ПК-7 ДПК-2	3	–	–		20
Итого				4	4	2	167

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Контроллинг в системе государственного и муниципального управления: метод. указания для практических занятиям / сост. Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 40 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6293>

2. Контроллинг в системе государственного и муниципального управления: метод. рекомендации для самостоятельной работы обучающихся / Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 40 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6292>

3. Контроллинг в системе государственного и муниципального управления: метод. рекомендации по выполнению контрольных работ для обучающихся заочной формы обучения / Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 24 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6182>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

## 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ДПК-2 умением систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления	
1,2,3,4	Б2.В.02.01(П) Научно-исследовательская работа (НИР)
3	Б1.В.06 Совершенствование системы государственного и муниципального управления
3	Б1.В.13 Контроль и надзор в системе государственного и муниципального управления
3	Б1.В.ДВ.04.01 Управленческие решения и ответственность
3	<i>Б1.В.ДВ.04.02 Контроллинг в системе государственного и муниципального управления</i>
4	Б2.В.02.04(П) Преддипломная практика
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-2 Владение организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе в кризисных ситуациях	
1	Б1.Б.03 Теория организации и организационное поведение
2	Б1.Б.01 Управленческая экономика
2	Б2.В.01.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
3	Б1.В.11 Управление в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях
3	Б1.В.ДВ.04.01 Управленческие решения и ответственность
3	<i>Б1.В.ДВ.04.02 Контроллинг в системе государственного и муниципального управления</i>
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-7 Способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля	
2	Б1.В.10 Планирование и организация работы органа публичной власти
3	Б1.Б.02 Стратегическое управление
3	Б1.В.13 Контроль и надзор в системе государственного и муниципального управления
3	Б1.В.ДВ.04.01 Управленческие решения и ответственность
3	<i>Б1.В.ДВ.04.02 Контроллинг в системе государственного и муниципального управления</i>
4	Б2.В.02.03(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологическая)
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\*Этап формирования компетенции соответствует номеру семестра

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания



Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<i>ПК-2 - Владение организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях</i>					
<p><b>Знать:</b> Отечественную и международную нормативную базу в соответствующей области знаний. Методы, средства и практика планирования, организации, проведения и внедрения научных исследований.</p> <p><b>Уметь:</b> Оценивать экономическую эффективность решений. Составлять управленческую отчетность.</p> <p><b>Владеть:</b> Организацией разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивной технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности процессов. Навыками контроля реализации планов мероприятий по координации деятельности соисполнителей, участвующих в выполнении работ с другими организациями</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными ошибками, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	<p>Реферат, эссе, тестовые задания, задача, лабораторная работа</p> <p>Вопросы и задания для проведения экзамена</p>
<i>ПК-7 – Способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля</i>					
<p><b>Знать:</b> Требования законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих соответствующую деятельность</p> <p>Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы клас-</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемон-</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения,</p>	<p>Реферат, эссе, тестовые задания, задача, лабораторная работа</p> <p>Вопросы и задания для проведения</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<p>сификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p><b>Уметь:</b> Выявлять при осуществлении экспертизы нарушения выполнения контракта.</p> <p>Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений.</p> <p><b>Владеть:</b> Навыками осуществления экспертизы выполнения контракта. Навыками руководства подведением итогов работы и оценкой деятельности подразделений организации, регулярный контроль за ходом деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций.</p>	<p>задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>стрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p> <p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	экзамена
<i>ДПК-2 – Умение систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления</i>					
<p><b>Знать:</b> Актуальную нормативную документацию в соответствующей области знаний. Методы проведения исследований и разработок.</p> <p><b>Уметь:</b> Применять нормативную документацию в соответствующей области знаний. Анализировать научные проблемы по тематике проводимых исследований и разработок.</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания</p>	<p>Реферат, эссе, тестовые задания, задача, лабораторная работа Вопросы и задания для проведения экзамена</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения			Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	
<b>Владеть:</b> Навыками организации сбора и изучения научно-технической информации по теме. Навыками оформления результатов исследований в виде отчета.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме  Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами  Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	в полном объеме  Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов

### 7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

#### Темы рефератов

##### 1) Рекомендуемая тематика рефератов:

Тема 1. Концепция контроллинга в системе государственного и муниципального управления

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

2 История развития контроллинга.

3 Американская и немецкая модели контроллинга.

4 Эволюция взглядов на контролинг в России. Объединение контроллеров в России.

5 Пирамида контроллинга на предприятии.

Тема 2. Контролинг в системе управления

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

7 Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.

8 Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

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

10 Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.

Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами

11 Инструментарий контроллинга внешней среды (КВС).

12 Инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).

13 Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).

14 Инструментарий контроллинга производства (КП).

15 Инструментарий контроллинга логистики (КЛ).

## **2) Тематика рефератов для выполнения самостоятельной контролируемой работы:**

1. Функции и задачи контроллинга информационном обеспечении управления
2. Специальные функции и задачи контроллинга
3. Организация контроля в системе контроллинга
4. Планирование в контроллинге
5. Бюджетирование в контроллинге
6. Инструментарий стратегического контроллинга
7. Формирование системы отчетности предприятия
8. Формирование системы отчетности подразделения
9. Организационная структура контроллинга на предприятии
10. Затраты и их классификация.
11. Центры ответственности и их классификация
12. Организация управления предприятием по центрам ответственности
13. Содержание маркетингового анализа.
14. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала
15. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга производства
16. Задачи и основные элементы финансового контроллинга.
17. Инструменты финансового контроллинга
18. Проект – контроллинг.
19. Анализ эффективности инновационных проектов
20. Организация службы контроллинга.
21. Диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия.
22. Экспертная диагностика финансового состояния предприятия
23. Показатели в оценке деятельности предприятия
24. Анализ отклонений в системе контроллинга
25. Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли. Выявление причин отклонений
26. Управленческий учет как основа контроллинга
27. Этапы создания системы управленческого учета предприятия
28. Особенности банковского контроллинга.
29. Стратегический и оперативный контроллинг в банке
30. Источники информации для контроллинга.
31. Информационные потоки на предприятии в системе контроллинга
32. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования
33. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации
34. Фазы внедрения контроллинга
35. Типичные ошибки при внедрении контроллинга

## Примерная тематика эссе.

Тема 1. Концепция контроллинга в системе государственного и муниципального управления

1. История развития контроллинга.
2. Особенности контроллинга производственной деятельности компании
3. Особенности финансового контроллинга.
4. Специфика контроллинга в России.

Тема 3. Классификация объектов контроллинга в системе государственного и муниципального управления

5. Специальные требования к квалификации контролера.
6. Организация процесса контроллинга в компании.
8. Сущность и задачи функционального контроллинга.
9. Специфические субъекты контроллинга.
10. Контроллинг на уровне управляющей компании.

### Вопросы для рубежной контрольной работы

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

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

3. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.

4. История развития контроллинга. Современная «пирамида» контроллинга на предприятии.

5. Американская и немецкая модели контроллинга.

6. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.

7. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга внешней среды (КВС).

8. 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.

8. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).

10. Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.

11. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.

12. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга логистики (КЛ).

13. Назначение и задачи информатизации контроллинга. Структура цикла контроллинга.

14. Формирование единого информационного пространства. Концепция интегрированной управленческой системы. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.

15. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП), контроллинга инвестиций (КИ), контроллинга инновационных процессов (КИП.)

16. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.

17. Система поддержки принятия решений.

18. Американская и немецкая модели контроллинга.

19. Структура единого аналитического пространства организации.

20. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».
21. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
22. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
23. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
24. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.
25. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
26. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
27. Система управленческого учета. Горизонтальная и вертикальная интеграция. Принципы системы управленческого учета.
28. 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).
29. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
30. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
31. Логико-дедуктивные системы показателей.
32. Эмпирико-индуктивные системы показателей.
33. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
34. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
35. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат». Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли. Выявление причин отклонений.
36. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
37. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
38. Информационная система руководителя. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем. Структура единого аналитического пространства организации.
39. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
40. Контроллинг в российских информационных системах: «Галактика», интегрированная система управления предприятием «М-3».
41. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
42. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
43. Структура единого аналитического пространства организации.
44. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
45. Специальные функции и задачи контроллинга.
46. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.

47. 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.

48. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования.

49. Дополнительные требования к стратегическому контроллеру.

50. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).

51. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.

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

53. Характеристика, цели и инструментарий финансового контроллинга (ФК).

54. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования.

55. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП).

56. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.

### **Комплект заданий для выполнения лабораторной работы**

Состав инструментов для лабораторной работы:

1. Инструкция преподавателя.
2. Карточки клиентов, карточки товаров.
3. Карточки функций для документирования потока создания ценности.
4. Рабочие инструкции участников процесса симуляции.
5. Информационные листы, формы и бланки участников, вовлеченных в процесс.
6. Таблички ролей для идентификации рабочих мест.
7. Электронный носитель с файлами для печати шаблонов расходуемых форм.
8. Калькуляторы.

Для картирования офисного процесса потребуется 3 или более листов фипчарта, которые закрепляются на удобной высоте на стене или располагаются на горизонтальной поверхности длиной не менее 3 метров.

Лабораторная работа «Бережливый офис» - первый этап, направлена на ознакомление с возможностями поиска потерь, через построение карты потока создания ценности.

Описание:

Перед участниками моделирования бизнес-процесса стоит задача предоставить клиенту счет на оплату быстро и без ошибок. Ошибки приводят к финансовым потерям, а именно:

- отгрузка может произойти с задержкой,
- груз может быть отправлен по ошибочному адресу,
- заказ может быть скомплектован не полностью или содержать не нужные позиции,
- сумма к оплате может быть рассчитана не верно.

За 3-4 раунда деловой игры участники проходят весь цикл улучшений - от картирования и анализа традиционного офисного процесса до внедрения улучшений и оценки эффективности.

Лабораторная работа «Бережливый офис» - второй этап, на котором усложняется последовательность бизнес-процессов.

Описание:

На втором этапе стоит задача предоставить клиенту помимо счета, транспортную накладную и рассчитать сроки поставки продукции. Документы так же необходимо под-

готовить в определенный срок и без ошибок. Ошибки приводят к финансовым потерям, а именно:

- отгрузка может произойти с задержкой,
- груз может быть отправлен по ошибочному адресу,
- заказ может быть скомплектован не полностью или содержать не нужные позиции,
- сумма к оплате может быть рассчитана не верно.

За 3-4 раунда игры участники проходят весь цикл улучшений - от картирования и анализа традиционного офисного процесса до внедрения улучшений и оценки эффективности.

### **Тестовые задания**

Примеры тестовых заданий по теме 1:

1 Контроллинг – это:

- : Инструмент, с помощью которого составляются бюджеты предприятия.
- : Инструмент стратегического и оперативного управления предприятием.
- : Инструмент, при помощи которого принимаются управленческие решения.
- : Процесс ведения управленческого учета на предприятии.

2 Контроллинг обеспечивает:

- : Методическую базу для осуществления основных функций управления.
- : Информационную базу для осуществления основных функций управления.
- : Правовую базу для осуществления основных функций управления.
- : Все ответы верны.

3 Какова цель контроллинга:

- : Осуществлять управленческий учет на предприятии.
- : Анализировать все поступающую информацию.
- : Достижение всех поставленных перед организацией целей.
- : Правильного ответа нет.

4 Каковы элементы контроллинга:

- : Информационное обеспечение всей работы предприятия.
- : Анализ и координация всей работы предприятия.
- : Организация управленческого учета на предприятии.
- : Все ответы верны.

5 Как связан контроллинг с управленческим учетом:

- : Управленческий учет является частью контроллинга.
- : Контроллинг является частью управленческого учета.
- : Контроллинг и управленческий учет являются независимыми друг от друга.
- : Суть контроллинга и управленческого учета одна, но названия разные.

6 Чаще всего потребность в контроллинге испытывают:

- : Корпорации.
- : Малые предприятия.
- : Крупные предприятия.
- : ПБОЮЛ.

7 От каких факторов зависит организация контроллинга на предприятии:

- : От желания руководителя.
- : От организации управленческого учета на предприятии.
- : От организационной структуры.
- : От информационных потоков внутри предприятия.
- : От внешних информационных потоков.

8 Информация – это:

- : Система данных.
- : Ресурс предприятия.



- : Данные, просеянные для конкретной ситуации.
- : Знания.
- 9 Какие бывают источники информации:
- : Внутренние.
- : Внешние.
- : Оба ответа верны.
- : Правильного ответа нет.

## **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

**Компетенция ПК-2 - Владение организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях**

### ***Вопросы к экзамену***

1. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС),
2. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).
3. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).
4. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга производства (КП).
5. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга логистики (КЛ).
6. Характеристика, цели и инструментарий финансового контроллинга (ФК).
7. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП).
8. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инвестиций (КИ).
9. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инновационных процессов (КИП).
10. 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.
11. Система управленческого учета. Принципы системы управленческого учета.
12. Горизонтальная и вертикальная интеграция.
13. Элементы системы учета затрат.
14. Классификация затрат, используемые для целей управления.
15. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
16. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
17. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
18. Экспертная диагностика финансового состояния предприятия
19. Логико-дедуктивные системы показателей.
20. Эмпирико-индуктивные системы показателей.
21. Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
22. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
23. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
24. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.

25. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».
26. Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
27. Выявление причин отклонений.

### ***Практические задания для экзамена***

1. Представьте, что Вы владелец средней производственной структуры. Вами было принято управленческое решение, в соответствии с которым, было необходимо организовать службу контроллинга. Подумайте, с чего Вы начнете свою работу? Каков будет состав службы контроллинга Вашего предприятия? Какие задачи Вы поставите перед данной службой? Какие функции будет выполнять Ваша служба?

2. С помощью метода расчета сумм покрытия определите какие изделия следует производить предприятию если имеются следующие данные:

Показатели	Общая сумма, руб.	В том числе по изделиям		
		А	Б	В
Выручка	200 000	110 000	50 000	40 000
Материалы	104 000	58 000	24 000	22 000
Зар. плата основных производств. рабочих	30 000	15 000	12 000	3 000
Прочие переменные расходы	11 000	4 190	5 236	1 574
Постоянные расходы	30 000	15 000	12 000	3 000
Итого полная себестоимость	175 000	92 190	53 236	29 574

3. Выполните расчет и дайте ответ на вопрос целесообразно ли фирме принимать заказ по цене 250 000 рублей, если фирма закупила сырье на сумму 100 000 рублей, но оказалось, что сбывать его или использовать в будущем не представляется возможным. На это сырье поступил только один запрос от покупателя. Последний готов приобрести товар, произведенный из этого сырья, но готов заплатить не больше 250 000 рублей. Дополнительные затраты на переработку этого сырья в необходимый продукт составляют 200 000 рублей.

4. Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленный вопрос. Ситуация: Вас назначили контроллером службы логистики производственного предприятия. Подумайте, какие шаги вам надо предпринять на новой должности. Разработайте схему продвижения товара от поставщика сырья до покупателя. Как вы думаете, можете ли вы увеличить свой отдел с помощью создания нескольких подотделов. Как вы можете это сделать.

5. На конец финансового года внеоборотные активы предприятия равны 100000 руб., оборотные активы - 40000 руб., а краткосрочные обязательства - 30000 руб. В течение отчетного финансового года объем продаж равен 300000 руб. Определим коэффициент оборачиваемости активов.

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1 Реализация стратегических целей контроллинга происходит в течение:  
нескольких операционных периодов  
одного операционного периода

все время

2 Констатация проблем, проявившихся в процессе достижения поставленных целей перед предприятиями на пути их преодоления является:

- третьим этапом
- первым этапом
- вторым этапом

3 Сбор информации для принятия управленческого решения по преодолению препятствий в достижении целей на основе контроллинга затрагивает:

- все подразделения предприятия
- финансовую структуру предприятия
- контрольно-ревизионную комиссию

4 Реализация стратегических целей контроллинга происходит в течение:

- нескольких операционных периодов
- одного операционного периода
- все время

5 Констатация проблем, проявившихся в процессе достижения поставленных целей перед предприятиями на пути их преодоления является:

- третьим этапом
- первым этапом
- вторым этапом

6 Сбор информации для принятия управленческого решения по преодолению препятствий в достижении целей на основе контроллинга затрагивает:

- все подразделения предприятия
- финансовую структуру предприятия
- контрольно-ревизионную комиссию

**компетенция ПК-7 Способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля**

### ***Вопросы к экзамену***

1. Сущность понятия контроллинга.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
3. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
4. История развития контроллинга.
5. Американская и немецкая модели контроллинга.
6. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
7. Пирамида контроллинга на предприятии.
8. Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
9. Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.
10. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.

11. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.

12. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

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

14. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.

### ***Практические задания для экзамена***

1. Предприятие выпускает диваны 2210 ед., кресла 1660 ед., кровати 1100 ед. Трудоемкость единицы изделия в швейном цехе составляет: диваны -20 чел.-час., кресла- 15 чел.-час., кровати -10 чел.-час., в сборочном цехе: диваны - 16 чел.-час., кресла- 12 чел.-час., кровати - 8 чел.-час. Стоимость 1 чел.-часа в рублях составляет: в швейном цехе – диваны -15, кресла - 10, кровати- 5; в сборочном цехе - диваны - 30, кресла - 30, кровати-20. Требуется определить прямые затраты труда в целом по производству и прямые затраты на оплату труда на одно изделие.

2. По данным таблицы определите процент выполнения плана по ассортименту:

а) способом наименьшего процента;

б) способом среднего процента.

Сформулируйте выводы.

Таблица – Исходные данные

Ассортиментные позиции	Выпуск продукции (тыс. шт.)	
	план	факт
1	200	180
2	210	210
3	250	200
4	300	305
5	150	160
6	320	325

3. Выполните расчет и дайте ответ на вопрос целесообразно ли фирме принимать заказ по цене 350 000 рублей, если фирма закупила сырье на сумму 200 000 рублей, но оказалось, что сбывать его или использовать в будущем не представляется возможным. На это сырье поступил только один запрос от покупателя. Последний готов приобрести товар, произведенный из этого сырья, но готов заплатить не больше 350 000 рублей. Дополнительные затраты на переработку этого сырья в необходимый продукт составляют 300 000 рублей.

4. С помощью метода расчета сумм покрытия определите какие изделия следует производить предприятию, если имеются следующие данные (таблица).

Таблица – Исходные данные

Показатели	Общая сумма, руб.	В том числе по изделиям		
		А	Б	В
Выручка	400 000	200 000	60 000	40 000

Материалы	150 000	95 000	40 000	20 000
Заработная плата основных производственных рабочих	40 000	20 000	12 000	8 000
Прочие переменные расходы	15 000	5 190	6 236	3 394
Постоянные расходы	40 000	18 000	15 000	7 000
Итого полная себестоимость	245 000	138 190	73 236	38 394

5. На конец финансового года внеоборотные активы предприятия равны 100000 руб., оборотные активы - 40000 руб., а краткосрочные обязательства - 30000 руб. В течение отчетного финансового года объем продаж равен 300000 руб. Определим коэффициент оборачиваемости активов.

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1. Назовите основные функции контроллинга в их последовательности: контроль, прогнозирование, организация, планирование, планирование, организация, контроль, регулирование измерение, контроль, учет, корректирующие меры.

2. Инструментами стратегического контроллинга являются: бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ  
частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия  
портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами».

3. Инструментами оперативного контроллинга являются: бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ  
частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия  
портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами».

4. Какая из перечисленных задач не входит в задачи оперативного контроллинга: бюджетирование  
операционный C-V-P анализ  
калькуляция затрат жизненного цикла продукции.

5. Каковы основные функции специалиста по контроллингу в организации: планирование, финансовый учет, контроль и регулирование деятельности предприятия  
отвечает за концепцию системы управления предприятием; приводит в действие систему контроллинга; выступает в качестве советника руководства предприятия на всех стадиях процесса управления  
учет затрат по элементам и статьям калькуляции, определение финансовых резуль-

татов, предоставление информации для принятия управленческих решений.

6. Нормы этического поведения контроллера предусматривают:

конфиденциальность

независимость

компетентность

все вместе взятое.

**Компетенция ДПК-2 – Умение систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления**

### ***Вопросы к экзамену***

1. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
2. Структура цикла контроллинга.
3. Формирование единого информационного пространства.
4. Концепция интегрированной управленческой системы.
5. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.
6. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
7. Система поддержки принятия решений.
8. Информационная система руководителя.
9. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем.
10. Структура единого аналитического пространства организации.
11. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
12. 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.
13. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
14. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
15. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
16. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
17. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
18. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.
19. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».

### ***Практические задания для экзамена***

1. На примере одной из отраслей (промышленность, сельское хозяйство или торговля) обоснуйте действие перечисленных в таблице политико-правовых факторов. Воспользуйтесь информационно-правовой базой «Гарант» (<http://www.garant.ru/>), «Консультант

плюс» (<http://www.consultant.ru>), сайтами органов государственной власти и управления и проиллюстрируйте перечисленные факторы примерами принимаемых федеральных законов, постановлений Правительства РФ, нормативных правовых актов субъекта федерации.

Таблица – Политико-правовые факторы

Политико-правовые факторы	Нормативные правовые акты (Законы и постановления правительства РФ, правовые акты Краснодарского края)
регулирование предпринимательской деятельности	
государственная политика в области НТП	
налоговая политика и законодательство в этой сфере	
антимонопольное законодательство	
законы по охране природной среды	
регулирование занятости населения	

2. На сайтах Министерства экономического развития РФ (<http://www.economy.gov.ru/mines/main>) и Министерства экономики Краснодарского края (<https://economy.krasnodar.ru>) выберите программы и прогнозы, касающиеся развития интересующей Вас отрасли.

Для уточнения отраслевых характеристик конкуренции и доминантных движущих сил выпишите дополнительные данные из раздела «Стандарт развития конкуренции» (<https://economy.krasnodar.ru/standart-razvit-konkurencii/>). Изучите Стратегию социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года ([https://economy.krasnodar.ru/strategic-planning/files/Strategiia\\_2030.pdf](https://economy.krasnodar.ru/strategic-planning/files/Strategiia_2030.pdf)). Подготовьте таблицы, графики, диаграммы, иллюстрирующие внешнюю среду вашей отрасли.

3. На примере выбранной отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт или торговля) обоснуйте действие перечисленных в таблице экономических факторов.

Заполните графу 2 таблицы статистическими данными – индикаторами о социально-экономическом развитии Краснодарского края из сайтов Федеральной службы государственной статистики ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)) и ее территориального органа в Краснодарском крае (<https://krsdstat.gks.ru>).

Таблица – Экономические факторы

Экономические факторы	Индикаторы (Данные Госкомстата)
тенденции валового регионального продукта	
процентная ставка и курс национальной валюты	
уровень инфляции	
уровень безработицы	
контроль над ценами и заработной платой	
цены на энергоресурсы	
цены на продовольствие	
инвестиционная политика	

Прокомментируйте, какие факторы можно рассматривать как благоприятные возможности, а какие как угрозы?

4. Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленный вопрос. Ситуация: Вас назначили контроллером службы логистики производственного предприятия. Подумайте, какие шаги вам надо предпринять на новой должности. Разработайте схему продвижения товара от поставщика сырья до покупателя. Как вы думаете, можете ли вы увеличить свой отдел с помощью создания нескольких подразделов. Как вы можете это сделать.

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1. Направлениями анализа ресурсов труда являются:  
оценка уровня выполнения норм труда  
анализ численности работающих  
анализ фондов времени
2. Направлениями анализа производительности труда являются:  
оценка уровня выполнения норм труда  
выполнение плана по росту производительности труда  
оценка затрат на персонал
3. Факторами, способствующими повышению производительности труда, являются:  
снижение трудоемкости продукции  
улучшение использования рабочего времени  
рост себестоимости выпускаемой продукции
4. Контроллинг согласно концепции, ориентированной на информационное обеспечение, представляет собой:  
управленческий инструмент, который поддерживает внутрифирменный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации, оптимизации и координации информационных потоков предприятия в соответствии с потребностями в информации со стороны лиц, принимающих решения  
система, ключевая функция которой переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание на базе учетных данных информационной системы поддержки принятия управленческих решений  
координация деятельности подсистем системы управления предприятием.
5. Какая из концепций контроллинга впервые стала рассматриваться в англо-американской профессиональной литературе?  
контроллинг как часть процесса управления  
контроллинг как функция менеджмента  
контроллинг как элемент организационной структуры.

## **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**



Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

### **Реферат.**

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки, а также собственные взгляды на нее. Его задачами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;
3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Критериями оценки реферата являются:** новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Эссе.**

Эссе - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

#### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.

- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе магистранта — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных

точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

**Задача** - средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной и (или) лабораторной базы, проводить анализ полученного результата работы.

**Критерии оценки знаний обучаемых при выполнении задачи.**

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены поставленные цели работы, студент четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.

**Оценка «хорошо»** ставится, если выполнены все задания работы; студент ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «удовлетворительно»** ставится, если выполнены все задания по задаче с замечаниями; студент ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «неудовлетворительно»** ставится, если студент не выполнил или выполнил неправильно задания по задаче; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

**Тест.**

Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

**Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

**Рубежная контрольная работа** - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины.

**Требования к содержанию рубежной контрольной работы:**

Основные требования к содержанию контрольной работы состоят в следующем:

– самостоятельный, творческий подход к изложению материала, умение выразить собственное мнение по изучаемым вопросам;

- четкое, последовательное, логически стройное изложение, лаконичность и точность формулировок;
- недопустимость механического копирования используемых материалов, без авторского осмысления и анализа;
- подтверждение теоретических положений практическими материалами (примерами, ситуациями, статистическими данными, их анализом);
- визуализация изложения путем структурно-графического представления материала (иллюстрации, схемы, графики, таблицы и др.);
- наличие конкретных и обоснованных выводов.

#### **Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении рубежной контрольной работы:**

Оценка «отлично» выставляется, если студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.

Оценка «хорошо», если студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов.

Оценка «удовлетворительно», если студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов, плохо знает текст произведения, допускает искажение фактов.

Оценка «неудовлетворительно», если студент допустил число ошибок и недочетов, превосходящее норму, при которой может быть выставлена оценка «3», или если правильно выполнил менее половины работы.

#### **Лабораторная работа.**

Лабораторная работа поможет получить ответы на все вопросы:

1. Какие результаты можно получить от применения методов бережливого производства в офисе и сфере услуг?
2. Какие потери можно устранить в офисе и каков их реальный вес и влияние на рентабельность компании?
3. Какие методы и подходы бережливого производства являются ключевыми для бережливого офиса?
4. Этапы внедрения, кто должен управлять процессом внедрения?
5. С какими проблемами придется столкнуться и типичные ошибки на этапе внедрения?

Методика проведения лабораторной работы:

Первое занятие лабораторной работы:

1. Основы бережливого офиса.
2. Потери в офисе.
  - Групповая работа: поиск потерь в офисе.
3. Поток создания ценности в офисе.
  - Групповая работа: описание потока создания ценности офисного процесса.
4. 5S в офисе.
5. Практикум: 5S в офисе.

Второе занятие лабораторной работы:

6. Визуализация офисных процессов.
7. Выравнивание офисных процессов.
8. Использование карточек канбан в офисе.
  - Групповая работа: определение зон использования канбан в офисе.
9. Стандартизация операций и рабочие инструкции Учебный пример: стандарт операции.

- Групповая работа: стандартизация офисного процесса.

#### 10. Внедрение:

- Цели и задачи внедрения.
- Планирование внедрения «бережливого офиса».
- Организационные тонкости.
- Сквозная практическая работа: разработка плана внедрения бережливого офиса.

Инструменты бережливого офиса, используемые в процессе выполнения лабораторной работы:

Система 5S – система рационализации рабочего места. Пошаговое ее выполнение звучит так: сортируй, соблюдай порядок, содержи в порядок, стандартизируй и сохраняй достигнутое.

Расчет времени такта. Время такта показывает, насколько быстро должны идти процессы или работать сотрудники для удовлетворения потребностей клиента. Соответственно, работа офиса должна соотноситься с темпом работы ваших потребителей. Данный показатель рассчитывается индивидуально по специальной формуле. Это влияет на рабочие процессы, происходящие в течение дня.

Питч – оптимальное количество времени для продвижения определенного количества работы через поток создания ценности. Расчет питча заключается в определении времени такта и оптимального объема работ для передвижения потоку. Если время такта равно 8 минутам и оптимальный объем работ 30 листов, то питч будет равен 240 минут.

Стандартизация рабочего места – важным условием свободного протекания потока внутри организации является максимальное удобство каждого работника. Аналогично производству бережливый офис предлагает ряд простых правил размещения рабочих мест, предметов на столе, шкафов с документами.

Выравнивание рабочей нагрузки - суть данного инструмента заключается в определении загрузки каждого работника в течение рабочего дня и равномерного перераспределения между всеми сотрудниками.

Карта потока создания ценности – условное представление всех операций в потоке создания ценности. Данный инструмент используется для анализа и выявления потерь и при планировании изменений, обучения новых сотрудников и нейтрализации конфликтов. Карта позволяет расширить знания сотрудников о процессах, протекающих в организации и превратить узкоспециализированного работника в работника способного выполнять все виды работ в офисе, что является неременным условием выравнивания нагрузки и тем самым повышения качества работы всей организации.

Короткие организационные совещания позволяют равномерно распределить рабочую нагрузку на день и поставить общие задачи. Часто такие совещания еще называют планерками. При этом для эффективности таких совещаний необходимо соблюдать ряд правил, важнейшими из которых являются: время проведения не более 10 минут, концентрации на делах, предстоящих сегодня и посещения планерок всеми сотрудниками. Кроме практического значения по постановке задач носит и поддерживающее мотивирующее значение, связанное с признанием достижений и результатов работы каждого.

Система документооборота – в силу специфики работы в офисе важным является определить виды и формы используемых документов, а также сформировать пути прохождения документов по организации и проинформировать об этих путях каждого сотрудника. Это позволит избежать потерь связанных с поиском пропавших документов и повышает производительность работы всей организации.

Канбан – система информирования подразделений организации о потребностях в ресурсах. Система состоит из карточек, в которых указана потребность в ресурсах (документах, канцелярских принадлежностях) и организованной системы кругооборота таких карточек в организации. Применение таких карточек позволяет упростить коммуникацию, нехватку ресурсов и излишние запасы в организации.

### **Критерии оценки знаний обучающихся на лабораторной работе**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания лабораторной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания лабораторной работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания лабораторной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания лабораторной работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### **Экзамен.**

#### **Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## 8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### Основная учебная литература

1. Гладченко Т.Н. Контроллинг проекта [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.Н. Гладченко, И.В. Костенюк. — Электрон. текстовые данные. — Донецк: Донецкий государственный университет управления, 2016. — 212 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62362.html>

### Дополнительная учебная литература

1. Питер, Этрилл Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Этрилл Питер, Маклейни Эдди ; перевод В. Ионов. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 648 с. — ISBN 978-5-9614-5547-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93035.html>

2. Косова, Л. Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации : учебное пособие / Л. Н. Косова. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-93916-652-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>

3. Райская, М. В. Стратегические методы в экономике и управленческой деятельности : учебное пособие / М. В. Райская. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 180 с. — ISBN 978-5-7882-2393-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95034.html>

## 9 Перечень ЭБС, профессиональных баз данных, информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
2	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень интернет сайтов:

– Официальный сайт Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2018 годы) <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>

– Официальный сайт центральной избирательной комиссии РФ Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Выборы» <http://www.cikrf.ru/gas/>

– Официальный сайт Фонда социального страхования РФ <http://fss.ru/ru/statistics/index.shtml>

– Официальный сайт Пенсионного фонда РФ <http://www.pfrf.ru/opendata/>

– Официальный сайт Государственной информационной системы обязательного медицинского страхования <https://portal.eskgov.ru/fgis/259>

– Официальный сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом [https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat\\_reestr](https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat_reestr)

## 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Контроллинг в системе государственного и муниципального управления: метод. указания для практических занятий / сост. Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 40 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6293>

2. Контроллинг в системе государственного и муниципального управления: метод. рекомендации для самостоятельной работы обучающихся / Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 40 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6292>

3. Контроллинг в системе государственного и муниципального управления: метод. рекомендации по выполнению контрольных работ для обучающихся заочной формы обучения / Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 24 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6182>

## 11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>



## 12 Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус оборудован пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией

### Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1	Контроллинг в системе государственного и муниципального управления	<p>Помещение №221 ГУК, площадь — 101 м<sup>2</sup>; посадочных мест 95, учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, самостоятельной работы, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ;</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
2	Контроллинг в системе государственного и муниципального управления	<p>114 ЗОО учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ Помещение №114 ЗОО, посадочных мест — 25; площадь — 43м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

### 13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушением зрения	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др. ; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др. ; при возможности письменная проверка с использованием рельефно- точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (ти-флотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
С нарушением слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др. ; – с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др. ; при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.
С нарушением опорно-двигательного аппарата	– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др. ; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др. ; с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

#### Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами,

позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АО-ПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

### **Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

**Студенты с прочими видами нарушений  
(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.