

Учреждение образования “Белорусский государственный экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования
“Белорусский государственный
экономический университет”

 В.Н.Шимов

“ 22 / 04. 2016 г.

Регистрационный № УД 2248-16 /уч.

Контролинг

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит».

СОСТАВИТЕЛИ:

Косач О.Ф., доцент кафедры налогов и налогообложения учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Леонович Т.И., доцент кафедры денежного обращения, кредита и фондового рынка учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

Козырев С.Н., главный бухгалтер ООО «Клевер Сегмент», DipIFR, кандидат экономических наук.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой налогов и налогообложения учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № 8 от 23.02.2016 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

(протокол № 4 от 20.04._____ 2016).

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа учебной дисциплины «Контроллинг» по специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» разработана в соответствии с образовательным стандартом специальности.

Предметом учебной дисциплины «Контроллинг» является изучение базовых концепций контроллинга, бюджетирования и методов управления по отклонениям; способов управления затратами; методик оценки результатов деятельности и их применение в оперативном и стратегическом контроллинге, контроллинга отдельных объектов и направлений.

Цель данной учебной дисциплины заключается в формировании теоретических знаний, аналитического мышления и практических навыков в области организации и реализации контроллинга на предприятии в современных экономических условиях.

Задачи учебной дисциплины «Контроллинг»:

- изучение современных концепций контроллинга в системе менеджмента предприятия;
- изучение инструментов оперативного и стратегического контроллинга;
- формирование практических навыков по координации, обоснованию и выбору управленческих решений;
- овладение механизмом внедрения и реализации контроллинга с учетом отраслевых особенностей предприятия.

Структура программы и методика преподавания учебной дисциплины учитывают новые результаты экономических исследований и последние достижения в области педагогики и информационных технологий, ориентируя обучающихся на приобретение соответствующих профессиональных компетенций:

–ПК-4. Самостоятельно приобретать с помощью информационных технологий и использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в новых областях знаний, непосредственно не связанных со сферой деятельности.

– ПК-8. Разрабатывать перспективные, среднесрочные и текущие планы экономического и социального развития организации и ее структурных подразделений.

–ПК-9. Проводить комплексный экономический анализ всех видов деятельности организации и разрабатывать меры по эффективному использованию ресурсов, производственных мощностей с целью повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

–ПК-10. Проводить систематический контроль за соблюдением подразделениями организации плановой дисциплины, ходом выполнения плановых заданий; подготавливать данные для периодической отчетности в сроки и по формам, установленным государственными органами статистики и анализа.

–ПК-11. Обосновывать мероприятия по совершенствованию и расширению сферы действия коммерческого и внутрихозяйственного

расчета; рассчитывать экономический эффект от внедрения инновационных проектов.

–ПК-14. Разрабатывать финансовую стратегию субъектов хозяйствования всех видов собственности; составлять финансовые планы субъектов хозяйствования, рассчитывать объемы денежных доходов и расходов субъектов хозяйствования и источники их финансирования; использовать методы финансового анализа, планирования и прогнозирования, финансового контроля в практике управления финансовым состоянием организации.

В результате изучения данной учебной дисциплины студенты должны знать:

- содержание, виды, функции и задачи контроллинга в системе управления предприятием;
- принципы создания информационного пространства контроллинга;
- основы бюджетирования и способы составления бюджетов основных финансовых показателей;
- современные методы и приемы обоснования решений в области управления затратами;
- способы оценки результатов хозяйственной деятельности для целей стратегического и оперативного контроллинга;
- формы и методы создания инвестиционных и инновационных проектов, выбора лучших вариантов на основе оценки их эффективности;
- особенности организации контроллинга в отраслях национальной экономики.

В результате полученных знаний студенты должны уметь:

- использовать теоретические знания для выбора приемов и способов реализации контроллинга в условиях функционирования конкретного предприятия;
- применять практические навыки бюджетирования, оценки результатов деятельности, управления затратами, персоналом и проектами в рамках оперативного и стратегического контроллинга;
- выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций в сфере контроллинга и предлагать варианты их решения;
- использовать компьютерные информационные технологии для решения управленческих задач в области контроллинга;
- адаптировать полученные знания для организаций с учетом специфики различных отраслей национальной экономики.

Данный курс тесно взаимосвязан со следующими учебными дисциплинами специальности: «Финансовый менеджмент», «Экономический анализ деятельности организации (предприятия)».

В соответствии с учебным планом по специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» предусмотрено: всего часов по учебной дисциплине - 152, из них всего часов для ДФО аудиторных – 72, а том числе 36 часов - лекции, 36 часов - практических занятий, для ЗФО аудиторных — 18, в том числе 10 часов — лекций, 8 часов — практические занятия, ЗФО (ССО) всего аудиторных 14 часов, в том числе 8 часов — лекции, 6 часов — практические занятия. Форма текущей аттестации – экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Контроллинг в системе управления организацией

Понятие контроллинга. Сущность, цели и задачи контроллинга в организациях. Соотношение между понятиями «контроллинг» и «управленческий учет». Теоретические и практические предпосылки создания системы контроллинга за рубежом и в Беларуси. Эволюция научных концепций контроллинга. Роль контроллинга в построении системы управления организацией. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга. Преимущества и недостатки системы контроллинга.

Функции и задачи контроллинга.

Виды контроллинга: стратегический и оперативный контроллинг. Инструменты стратегического контроллинга. Инструменты оперативного контроллинга.

Общенаучные и специфические методы контроллинга: бенчмаркинг; стоимостной анализ; портфельный анализ; анкетирование; СОФТ - анализ; АВС - анализ; XYZ - анализ; анализ точки безубыточности; метод расчета сумм покрытия.

Тема 2. Информационная поддержка и внедрение контроллинга

Назначение и задачи информатизации контроллинга. Формирование единого информационного пространства. Информация в системе контроллинга.

Информационные потоки в системе контроллинга. Внешняя деловая среда. Внутренняя деловая среда. Внутренние источники информации.

Факторы и предпосылки формирования системы контроллинга в организации.

Фазы внедрения контроллинга: принятие решения, формирование инструментария, «вживание» контроллинга в текущую деятельность, упрочение позиций, рост значимости и объема функций контроллинга. Темпы внедрения контроллинга.

Структура и состав службы контроллинга. Требования к специалисту по контроллингу. Достоинства и недостатки различных вариантов организации службы контроллинга. Возможные варианты внедрения контроллинга.

Тема 3. Бюджетирование в организации

Понятие бюджетирования, функции и задачи, принципы построения системы бюджетирования.

Виды бюджетов: общий, частные, динамические и статические. Основные и вспомогательные бюджеты. Их характеристика и назначение. Бюджетная система предприятия: структура бюджетов, процесс

формирования и согласования бюджетов, процесс исполнения и контроля, процесс анализа. Взаимосвязь бюджетов.

Структура центров финансовой ответственности (ЦФО). Основные типы ЦФО: доходов, затрат, прибыли, инвестиций. Финансовая структура предприятия, ее характеристика и этапы построения.

Последовательность бюджетного процесса. Методика составления бюджета продаж. Методика составления бюджета производства (производственной программы). Методика составления бюджета производственных запасов. Методика составления бюджета трудовых затрат и программы привлечения работников. Методика составления бюджета общепроизводственных расходов. Методика составления бюджета коммерческих и административных расходов. Методика составления бюджета денежных средств. Методика составления инвестиционного бюджета.

Современные информационные технологии в бюджетировании.

Практика бюджетирования в организациях Республики Беларусь.

Тема 4. Бюджетный контроль и управление по отклонениям

Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Основные принципы и инструменты контроля. Формы бюджетного контроля. Контроль с прямой и обратной связью.

Понятие и значение отклонений в управлении организацией. Планирование, мониторинг, выявление, анализ отклонений, как основной набор действий по обеспечению достижения целей организации.

Направления анализа отклонений в условиях контроллинга. Простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения. Анализ отклонений в условиях неопределенности. Стратегический подход к анализу отклонений.

Оценка отклонений по допустимым пределам, по установленным условиям, по влиянию на прибыль.

Разделение сфер ответственности сотрудников и менеджеров организации за различные отклонения.

Тема 5. Управление затратами по нормативной себестоимости

Понятие и классификации затрат, используемых в оперативном контроллинге.

Модели калькулирования себестоимости продукции: полного и частичного распределения затрат. Методы калькулирования себестоимости продукции по объектам калькулирования и способам расчета. Позаказный метод расчета себестоимости. Попроцессный метод. Попередельный метод.

Стандарт-костинг как система учета затрат и калькуляции себестоимости с использованием нормативных затрат. Принципы стандарт

костинга. Достоинства калькулирования по нормативным затратам (стандарт-костинг).

Нормативный метод калькулирования себестоимости.

Тема 6. Управление затратами по усеченной себестоимости

Понятие усеченной себестоимости и сущность директ-костинга. Простой и развитой директ-костинг. Подходы к формированию маржинальной прибыли в простом директ-костинге: одноступенчатый и двухступенчатый. Преимущества и недостатки директ-костинга.

Методы распределения затрат на постоянные и переменные. Статистические: метод максимальной и минимальной точки, графический метод, метод наименьших квадратов. Аналитические: метод анализа бухгалтерский счетов, метод прямого счета.

Основы принятия управленческих решений на базе директ-костинга. Обоснование ассортиментной политика. Разработка эффективной ценовой политики. Расширение производства и принятие решения о прекращении производства определенного вида продукции. Капитальные вложения.

Тема 7. Принятие решений с помощью управленческого учета и анализа

Понятие релевантности. Анализ поведения затрат. Коэффициент реагирования затрат и характеристика затрат в зависимости от его значения. Зависимость динамики объема производства от динамики постоянных и переменных затрат на единицу продукции.

Принятие решений при ограничивающих факторах. Ограничивающие факторы. Принятие решений при наличии в организации внутренних ограничений ("узких мест").

Директ-костинг как база анализа соотношения «затраты - объем - прибыль» (CVP-анализа, ЗОП-анализа). Сущность и сфера применения маржинального анализа. Ключевые элементы: маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный леверидж, маржинальный запас прочности. Способы определения величины маржинального дохода. Средняя величина маржинального дохода. Норма маржинального дохода. Методы расчета точки безубыточности: графический, уравнений, маржинального дохода.

Использование данных анализа в целях принятия управленческих решений.

Тема 8. Попроцессное и целевое управление затратами

Полное распределение накладных затрат: традиционная методология. Понятие ставки распределения накладных затрат. Показатели учета объема

продукции. Первичное и вторичное распределение накладных затрат. Недостатки традиционного способа распределения накладных затрат.

Принципы попроцессного учета затрат (понятие ABC-костинг). Модель двухуровневого распределение косвенных затрат в ABC-костинге. Выявление факторов (драйверов) затрат. Расчет ставок затрат по процессам.

Основные принципы системы целевого управления затратами (таргет-костинг). Понятия целевой цены, целевой прибыли и целевых затрат. Определение целевой цены. Факторы, влияющие на целевую цену. Исчисление целевой прибыли.

Методики таргет-костинга. Методы определения целевых затрат: рыночный, конкурентно ориентированный, внутрипроизводственный, нормативный и координирующий.

Тема 9. Системы показателей оценки деятельности предприятия

Виды финансового анализа. Основные этапы финансового анализа. Системы финансового анализа: горизонтальный, вертикальный, сравнительный анализ; анализ коэффициентов; интегральный анализ.

Основные показатели оценки эффективности работы подразделений. Финансовая оценка состояния бизнеса. Экономическая добавленная стоимость. Рентабельность инвестированного капитала. Суммарный денежный поток. Рентабельность активов. Рентабельность собственного капитала. Остаточный доход. Рыночная стоимость. Прибыль на акцию. Методика расчета показателей. Преимущества и недостатки.

Системы финансовых показателей: логико-дедуктивные и эмпирико-индуктивные. Системы ROI (DuPont), RL, ZVEI, EVA, Beaver, Wierbel, CAMEL и др.

Сущность системы сбалансированных показателей и ее связь со стратегическим контроллингом. Финансовые и нефинансовые показатели оценки эффективности работы организаций. Элементы ССП. Основные перспективы ССП: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и карьерный рост (Потенциал)». Построение причинно-следственных связей стратегической карты. Стратегические темы организации.

Ключевые показатели эффективности и их виды. Правила отбора ключевых показателей эффективности. Обоснование их целевых значений. Распределение ключевых показателей эффективности по ЦФО.

Тема 10. Контроллинг внешней среды

Цели и задачи контроллинга внешней среды. Анализ и методы управления рисками организации.

Сегменты внешней среды и показатели, их характеризующие.

Инструменты контроллинга внешней среды. Анализ фактов, событий и отклонений. Функционально-стоимостной анализ. Бенчмаркинг. Диагностика по слабым сигналам. Метод сценариев.

Тема 11. Финансовый контроллинг

Сущность, функции, задачи и место финансового контроллинга в общей системе контроллинга. Информационная база финансового контроллинга.

Инструменты финансового контроллинга. Анализ потоков платежей на основе показателей платежеспособности. Анализ оборотного капитала по его структурным элементам и оценка эффективности его использования. Метод построения финансовой паутины. Баланс движения средств и финансового плана.

Тема 12. Инвестиционный и инновационный контроллинг

Контроллинг инвестиций. Создание системы инвестиционного планирования. Формирование концепции проведения инвестиционных расчетов и определение критериев для принятия решений. Установление качественных параметров, имеющих принципиальное значение для инвестиционных расчетов. Проведение подробных инвестиционных расчетов для крупных проектов. Контроль за всеми инвестиционными проектами и расчет их эффективности.

Критерии оценки инвестиционных и инновационных проектов в контроллинге. Статические и динамические критерии. Методы дисконтирования оценок.

Тема 13. Контроллинг персонала

Сущность и информационная система контроллинга персонала. Оперативный и стратегический контроллинг персонала. Контроллинг потерь рабочего времени.

Оценка персонала. Цель и критерии оценки. Оценка результатов труда персонала в зависимости от должности лиц. Методы оценки потенциала работников (тесты, биография, интервью). Методы деловой оценки персонала: индивидуальные (анкеты, рейтинги, наблюдения, описания) и групповые (классификация, сравнение по парам, трудовое участие).

Мотивация персонала. Методы и процесс мотивации через потребности работников. Мотивирующие факторы и ожидания.

Тема 14. Особенности контроллинга в отдельных отраслях

Контроллинг в банках. Выделение центров финансовой ответственности в банковской сети. Контроллинг рентабельности банка. Контроллинг рисков. Модели измерения и ограничения банковских рисков. Индикаторы системы управления рисками: RORAC и RAROC.

Контроллинг в торговых организациях. Система ключевых индикаторов деятельности в организациях торговли и сервиса. Измерение результативности работы персонала (менеджера по сбыту, продавцов, консультантов), «квалификационный контроллинг». Планирование, регулирование и контроль ассортимента (повторное включение или исключение из продуктового портфеля) общее управление товарными группами. Контроллинг использования площадей, основанный на показателях рентабельности и оборачиваемости единицы площади торгового помещения. Контроллинг складского хозяйства. Прием и отгрузка товара, логистические системы.

Контроллинг в сельскохозяйственных организациях. Особенности формирования затрат в сельском хозяйстве. Расчет сумм покрытия по различным калькуляционным единицам. Применение директ-костинга для анализа эффективности использования посевных площадей. Построение системы ключевых показателей деятельности сельскохозяйственной организации.

Контроллинг в транспортной компании. Логистические основы функционирования транспорта. Целевые индикаторы работы транспортной организации. Разработка систем управления активами транспортной организации.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «КОНТРОЛЛИНГ» ДЛЯ ДФО

Номер раздела,	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний
			Практические	Семинарские занятия	Лабораторные	Количество часов УСП			
						лекц	практ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Контроллинг в системе управления организацией	2	2					[2-7]	Тесты
2	Информационная поддержка и внедрение контроллинга	2	2					[2-5]	Контрольный опрос
3	Бюджетирование в организации	4	4					[5,6,9]	Контрольная работа.
4	Бюджетный контроль и управление по отклонениям	4	2					[5,6,9]	Тесты
5	Управление затратами по нормативной себестоимости	2	2					[2,6,7,11]	Тесты
6	Управление затратами по усеченной себестоимости	2	4					[4,5,11]	Контрольная работа.
7	Принятие решений с помощью управленческого учета и анализа	4	4					[1,2,7]	Контрольный опрос
8	Попроцессное и целевое управление затратами	2	2					[2,10,11]	Тесты.
9	Системы показателей оценки деятельности предприятия	4	4					[1-5,10]	Контрольная работа, решение задач.
10	Контроллинг внешней среды	2	2					[2,9,10]	Контрольный опрос.

11	Финансовый контроллинг	2	2					[1, 3-6]	Тесты, контрольный опрос
12	Инвестиционный и инновационный контроллинг	2	2					[4-5]	Тесты.
13	Контроллинг персонала	2	2					[2-4,8]	Контрольный опрос, тесты.
14	Особенности контроллинга в отраслях	2	2					[2,5]	Контрольный опрос.
	Всего часов	36	36						Экзамен
	Итого							72	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «КОНТРОЛЛИНГ» ДЛЯ ЗФО

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний
			Практические	Семинарские занятия	Лабораторные	Количество часов УСП			
						лекц	практ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Контроллинг в системе управления организацией	0,5	-					[2-7]	-
2	Информационная поддержка и внедрение контроллинга	-	-					[2-5]	-
3	Бюджетирование в организации	1	1					[5,6,9]	-
4	Бюджетный контроль и управление по отклонениям	1	1					[5,6,9]	Тесты
5	Управление затратами по нормативной себестоимости	1	0,5					[2,6,7,11]	Тесты
6	Управление затратами по усеченной себестоимости	1	0,5					[4,5,11]	
7	Принятие решений с помощью управленческого учета и анализа	1	1					[1,2,7]	Тесты, контрольный опрос
8	Попроцессное и целевое управление затратами	0,5	0,5					[2,10,11]	Тесты.
9	Системы показателей оценки деятельности предприятия	0,5	1					[1-5,10]	Решение задач.
10	Контроллинг внешней среды	0,5	0,5					[2,9,10]	Контрольный опрос.

11	Финансовый контроллинг	1	1					[1, 3-6]	Тесты
12	Инвестиционный и инновационный контроллинг	1	0,5					[4-5]	Тесты.
13	Контроллинг персонала	0,5	0,5					[2-4,8]	Контрольный опрос, тесты.
14	Особенности контроллинга в отраслях	0,5	-					[2,5]	-
	Всего часов	10	8						Экзамен
	Итого	18							

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «КОНТРОЛЛИНГ» ДЛЯ ЗФО (ССО)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний
			Практические	Семинарские занятия	Лабораторные	Количество часов УСП			
						лекц	практ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Контроллинг в системе управления организацией	0,5	-					[2-7]	Тесты
2	Информационная поддержка и внедрение контроллинга	-	-					[2-5]	-
3	Бюджетирование в организации	0,5	0,5					[5,6,9]	Контрольный опрос
4	Бюджетный контроль и управление по отклонениям	1	0,5					[5,6,9]	Тесты
5	Управление затратами по нормативной себестоимости	0,5	0,5					[2,6,7,11]	Тесты
6	Управление затратами по усеченной себестоимости	1	0,5					[4,5,11]	-
7	Принятие решений с помощью управленческого учета и анализа	1	1					[1,2,7]	Тесты, контрольный опрос
8	Попроцессное и целевое управление затратами	0,5	0,5					[2,10,11]	Тесты.
9	Системы показателей оценки деятельности предприятия	0,5	0,5					[1-5,10]	Решение задач.
10	Контроллинг внешней среды	0,5	0,5					[2,9,10]	Контрольный опрос.

11	Финансовый контроллинг	0,5	0,5					[1, 3-6]	Тесты	
12	Инвестиционный и инновационный контроллинг	0,5	0,5					[4-5]	Тесты.	
13	Контроллинг персонала	0,5	0,5					[2-4,8]	Контрольный опрос	
14	Особенности контроллинга в отраслях	0,5	-					[2,5]	-	
	Всего часов	8	6						Экзамен	
	Итого	14								

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Контроллинг»

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 2-2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом и ее разделам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, решение задач, контрольные работы и т.п.);
- подготовка к экзамену.

Самостоятельная работа – это вид учебной деятельности обучающихся в процессе освоения образовательных программ высшего образования, осуществляемой самостоятельно вне аудитории (в библиотеке, научной лаборатории, в домашних условиях и т.д.) с использованием различных средств обучения и источников информации (далее - СР). Целями СР являются:

- активизация учебно-познавательной деятельности студентов;
- формирование у студентов умений и навыков самостоятельного приобретения и обобщения знаний;
- формирование у студентов умений и навыков самостоятельного применения знаний на практике;
- саморазвитие и самосовершенствование.

Научно-методическое обеспечение СР по дисциплине «Контроллинг» базируется на методических материалах курса и состоит из:

- учебной программы (место нахождения - кафедра налогов и налогообложения);
- учебно-методического комплекса (место нахождения - кафедра налогов и налогообложения);
- электронного учебно-методического комплекса (доступ к сети электронной библиотеки БГЭУ <http://edoc.bseu.by>);
- базового курса лекций (доступ к сети электронной библиотеки БГЭУ <http://edoc.bseu.by>);

- наглядных и раздаточных материалов для проведения семинарских занятий;
- средств контроля: тестов, контрольных заданий и др.

Нормативные и законодательные акты

1. Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования: утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь, М-ва экономики Респ. Беларусь 27 дек. 2011 г. № 140/206: в ред. постановления от 09.12.2013 г. № 75/92 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2016.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

2. Ивашкевич, В.Б. Бизнес-задачи, решения и расчеты в управленческом учете : учебное пособие / В.Б. Ивашкевич — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2015. - 159 с.

3. Контроллинг на промышленном предприятии : учебник для студентов вузов / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2014. - 301 с.

4. Шешукова, Т.Г. Теория и практика контроллинга : учебное пособие для студентов / Т.Г. Шешукова. — М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2014. - 173 с.

Дополнительная:

5. Виткалова, А.П. Бюджетирование и контроль в организации : учебно-практическое пособие / А.П. Виткалова. - М. : Дашков и К, 2012. - 123 с.

6. Воронова, Е.Ю. Управленческий учет : учебник для бакалавров / Е.Ю. Воронова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2014. - 589 с.

7. Ивашкевич, В.Б. Оперативный контроллинг / В.Б. Ивашкевич. - М. : Магистр : Инфра-М, 2011. - 157 с.

8. Ковалев, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации : учебное пособие для студентов / С.В. Ковалев. - М. : КНОРУС, 2013. - 264 с.

9. Контроллинг: учебник для студентов высших учебных заведений / [А.М. Карминский и др.]. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2013. - 335 с.

10. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : пер. с нем. / Horvath & Partners, Академия контроллинга. - 2-е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 268 с.

11. Методические рекомендации по прогнозированию, учету и калькулированию себестоимости продукции (товаров, работ, услуг) в промышленных организациях системы Министерства промышленности Республики Беларусь: приказ Мин-ва пром. Респ. Беларусь от 5 июня 2015 г. № 273 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2016.

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ УВО
на ____ / ____ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры
_____ (протокол № ____ от _____ 20__ г.)
(название кафедры)

Заведующий кафедрой

_____ (ученая степень, ученое звание)

_____ (подпись)

_____ (И.О.Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета

_____ (ученая степень, ученое звание)

_____ (подпись)

_____ (И.О.Фамилия)

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)