

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
Институт экономики и управления (ИНЭУ)
сокращенное и полное наименование института
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)
сокращенное и полное наименование кафедры

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Контроллинг

наименование дисциплины

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

код и полное наименование направления подготовки

Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм

(наименование профиля подготовки)

Уровень образования

бакалавриат

бакалавриат, магистратура, специалитет

Форма обучения

Очная

Нижний Новгород
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Контроллинг»:

доцент, кандидат экономических наук, Щербакова О.Н.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись _____ « 4 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Контроллинг» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»
наименование кафедры

Протокол № 4 от « 4 » 05 20 18 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись _____ « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Контроллинг» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой
должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

_____ « 7 » 05 20 18 г.
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Контроллинг» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от « 22 » 05 20 18 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Контроллинг» зарегистрированы в УМУ под учетным номером 6043

Начальник МО УМУ _____ Горностаева А.В. « 24 » 05 20 18 г.
личная подпись расшифровка подписи дата

Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	5
3. Структура отчета по практической работе	10
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	14
4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	16
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	18

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Контроллинг» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором НГТУ № 142 от 26.03.2015 г.

2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины: формирование у бакалавров современных знаний о контроллинге, о теоретических и практических основах системы планирования, контроля, учета, анализа и оценки сложившейся ситуации для принятия управленческих решений в организации.

Задачи:

- раскрыть современную концепцию контроллинга как системы управления деятельностью организации;
- изучить методы и способы, позволяющие эффективно распоряжаться имеющимися у организации ресурсами;
- изучить вопросы управления прибылью предприятия, а также способы повышения эффективности работы предприятия для достижения целевых показателей.
- сформировать представление об основах организации службы контроллинга в организациях.

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой); участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации; формирование организационной и управленческой структуры организаций; разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).

Дисциплина «Контроллинг» представляет собой дисциплину вариативной части, дисциплина по выбору (Б1.В.ДВ.4.2). Дисциплина базируется на курсах: Основы экономических знаний, Финансовый учет, Финансовый менеджмент, Бизнес-планирование, Оценка бизнеса, Инвестиционный анализ.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Курсовой проект/ работа	Внеаудиторная контактная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: экзамен (54ч.)							
7	180 (5)	34	34	-	52	-	6

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ПК-5.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

Бакалавр должен знать:

- взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, знать основы подготовки сбалансированных управленческих решений; основные показатели деятельности компании, причины отклонений фактических значений показателей от плановых.

Бакалавр должен уметь:

- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; построить в компании эффективную систему принятия, реализации, контроля и анализа сбалансированных управленческих решений.

Бакалавр должен владеть:

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; навыками построения в компании эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа сбалансированных управленческих решений.

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

Рекомендации по работе на лекционных занятиях:

1. Обратит внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:
 - вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;
 - основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы;
 - заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.
2. Настроиться на лекцию. Настрой предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно пайти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет выяснить на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.
3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.
4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.
5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.
6. Помнить, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ р- ла	Темы лекций	Тема практических занятий	Трудое мкость (час.) очная форма обуче- ния
1.	Сущность понятия контроллинга	Сущность понятия контроллинга. Семинарское занятие по указанным темам	2
2.	Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления. Семинарское занятие по указанным темам	2
3.	Объекты контроллинга на предприятии	Объекты контроллинга на предприятии. Семинарское занятие по указанным темам	3
4.	Управленческий учет как основа контроллинга	Управленческий учет как основа контроллинга. Семинарское занятие по указанным темам	6
5.	Планирование и бюджетирование в системе контроллинга	Планирование и бюджетирование в системе контроллинга. Семинарское занятие по указанным темам	6
6.	Анализ отклонений в системе контроллинга	Анализ отклонений в системе контроллинга. Семинарское занятие по указанным темам	6

7.	Организация службы контроллинга. Профессиональные и личностные качества контроллера	Организация службы контроллинга. Профессиональные и личностные качества контроллера. Семинарское занятие по указанным темам	3
8.	Контроллинг направлений деятельности	Контроллинг направлений деятельности Семинарское занятие по указанным темам	6
ИТОГО			34

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных практических заданий, активность на семинарских занятиях; промежуточный контроль в форме экзамена, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

Правила выполнения практических работ (заданий).

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;
- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

Задания и последовательность выполнения практических работ

Практическая работа № 1

Тема: Сущность понятия контроллинга.

Цель: рассмотреть содержание, цель и задачи понятия контроллинг.

Задания:

1. Что является основной конечной целью контроллинга?
2. Какие основные функции контроллинга?
3. Какие причины привели к появлению контроллинга?
4. Какие основные концепции контроллинга?
5. Какие задачи решаются контроллингом при планировании?
6. Какая роль контроллинга при контроле?
7. Какие основные отличительные черты стратегического и оперативного контроллинга?
8. Как разрабатывается система контроля за достижением стратегических целей предприятия?
9. Какая природа контроля как одного из разделов системы контроллинга?
10. Из каких этапов состоит полный цикл мониторинга?

Контрольные вопросы:

1. Контроллинг как научное направление: особенности современного этапа.
2. Контроллинг и его роль в системе организации.
3. Примеры реализации систем контроллинга в форме мобильных сред.
4. Подходы к вопросам построения организационных структур контроллинга.
5. Контроллинг и аналитика. Бизнес-аналитика как инструментальный построения систем контроллинга.

Практическая работа № 2

Тема: Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления.

Цель: приобретение знаний и навыков в вопросах построения систем контроллинга.

Задания:

1. Что является основной конечной целью контроллинга?
2. Какие основные функции контроллинга?
3. Какие причины привели к появлению контроллинга?
4. Какие основные концепции контроллинга?
5. Какие задачи решаются контроллингом при планировании?
6. Какая роль контроллинга при контроле?
7. Какие основные отличительные черты стратегического и оперативного контроллинга?
8. Как разрабатывается система контроля за достижением стратегических целей предприятия?
9. Какая природа контроля как одного из разделов системы контроллинга?
10. Из каких этапов состоит полный цикл мониторинга?

Контрольные вопросы:

1. Суть системного подхода. Состав системы контроллинга. типовые решения. Место контроллинга в системе управления.
2. Контроллинг и интеграция: стратегии интеграции подсистем в систему контроллинга.
3. Различные типы контроллинга.
4. Классификация систем контроллинга.

Практическая работа № 3

Тема. Объекты контроллинга на предприятии.

Цель: познакомиться с объектами контроллинга на предприятии.

Задания:

1. Понятие детерминанта доходов в контроллинге.
2. Затраты предприятия и источники их формирования в контроллинге.
3. Основные показатели измерения объема и результатов деятельности предприятия, позволяющие управлять прибылью компании при помощи инструментов контроллинга.
4. Активный и пассивный подходы к ценообразованию в контроллинге.

Контрольные вопросы:

1. Каким образом неопределенность внешней среды влияет на содержание систем управления и формы контроля на предприятиях?
2. Какая форма контроля наиболее приемлема на современных отечественных предприятиях? Рассмотрите пример конкретного предприятия.
3. Какие типы контроля выделяются на основе критериев неопределенности бизнес-процессов и целей деятельности предприятия?
4. Что представляет собой система рычагов контроля и каким образом она связана со стратегией развития предприятия?
5. В чем заключается содержание и назначение системы диагностического контроля?
6. Какие этапы диагностического контроля можно выделить и в чем заключается их содержание?
7. Чем характеризуется проведение сильного диагностического контроля?
8. В чем заключается содержание и назначение системы интерактивного контроля?
9. Какие системы контроля могут использоваться в интерактивном режиме? Приведите пример.
10. В чем заключается содержание и назначение контроля с использованием системы убеждений?
11. Какие инструменты контроля способствуют реализации системы убеждений на предприятии?
12. В чем заключается содержание и назначение контроля на основе установления системы границ?
13. Какие формы может принимать контроль действий?
14. Какие процедуры внутреннего контроля могут применяться при ограничении действий?
15. Что можно сделать для снижения риска осуществления неэтичных или противозаконных действий сотрудниками предприятия?
16. Каким образом предприятия изменяют содержание систем контроля на разных этапах своего развития?

Практическая работа № 4

Тема. Управленческий учет как основа контроллинга.

Цель: приобретение знаний и навыков в методологии управленческого учета как основы контроллинга.

Задания:

1. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге.
2. Критерии принятия управленческих решений в контроллинге.
3. Использование сумм и ставок покрытия для контроля уровня издержек и принятия решений в сфере снабжения, производства и сбыта в контроллинге.
4. Оценка эффективности финансовой деятельности на основе величины добавленной стоимости предприятия в системе контроллинга.

Контрольные вопросы:

1. Принятие решений об объеме и структуре выпуска, «производить или покупать», «заменять оборудование или ремонтировать», «эффективно купить или продать» в системе контроллинга.
2. Определение нижней границы цены продукции и принятие решений при ценообразовании в системе контроллинга.
1. Классификации затрат в контроллинге.
2. Процессный подход в контроллинге.
3. Методы распределения накладных затрат.

Практическая работа № 5

Тема: Планирование и бюджетирование в системе контроллинга.

Цель: приобретение знаний и навыков в основах планирования и бюджетирования в системе контроллинга.

Задания:

1. Опишите инструмент стратегического контроллинга «сбалансированная система показателей», представьте структуру бюджетов и стратегические карты в контроллинге.
2. Сравните стратегический контроллинг и бюджетные модели предприятия, определите взаимосвязь и отличия.
3. Опишите взаимосвязь нормативного учета затрат производственной деятельности и системы бюджетирования, построенной на основе сбалансированных показателей средствами контроллинга.
4. Опишите систему измерения прогнозных и плановых затрат в стратегическом контроллинге.
5. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга.
6. Описание системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.
7. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга.

Контрольные вопросы:

1. Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
2. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
3. Найдите в различных русскоязычных литературных источниках описание метода, который по-английски называется Standard Costing. Обсудите варианты русскоязычного названия этого метода. Выберите тот, который кажется вам наиболее подходящим.
4. Найдите в различных литературных источниках описание различий между методом Standard Costing и нормативным учетом затрат. Обсудите эти различия. Кажутся ли вам значимыми?
5. Какие методы разработки нормативов вы знаете? Обсудите различные методы нормирования. Сравните достоинства и недостатки методов нормирования на основе прошлых показателей и аналитического.
6. Опишите основные методы нормирования расхода материалов, цен материалов, затрат прямого труда, затрат на оплату прямого труда.
7. Опишите основные подходы к нормированию накладных расходов.
8. Что такое нормативная спецификация?
9. Должны ли нормативы отражать максимально возможную эффективность производства или реально достижимую в имеющихся условиях результативность?
10. Сформулируйте и обсудите значение термина "идеальные нормативы". Сформулируйте и обсудите значение термина "реально достижимые нормативы". Насколько реально достижимые нормативы должны быть близки к идеальным?
11. Какова роль нормативов в мотивации персонала?
12. Какова роль нормативов в разработке маркетинговой стратегии и тактики организации?
13. Можно ли использовать идеальные нормативы для целей разработки бюджетов? Если нет, то какие следует использовать?
14. Можно ли использовать идеальные нормативы для целей ценообразования? Если нет, то какие следует использовать?

15. Какие проблемы встают перед организацией при попытке внедрить разные системы нормативов для разных целей?
16. Как часто следует пересматривать натуральные и стоимостные показатели нормативов?
17. В чем различия в реализации подходов полного и неполного нормативного учета?
18. Сформулируйте и обсудите основные мотивационные эффекты внедрения системы нормативов.
19. Какие искажения могут встретиться в системе бюджетирования при использовании нормативов в периоды с ненулевой инфляцией?
20. Одним из основных принципов управленческого учета является принцип экономичности. Соблюдается ли он при внедрении нормативного калькулирования?

Практическая работа № 6

Тема: Анализ отклонений в системе контроллинга.

Цель: приобрести навыки анализа отклонений в системе контроллинга.

Задания:

1. Рассчитать отклонения по материалам (общее, по цене, по использованию).
2. Рассчитать отклонения по трудовым затратам (общее, по ставке оплаты, по производительности).

Контрольные вопросы:

1. Что в управленческом анализе понимается под отклонением и чем они могут быть вызваны?
2. Раскройте содержание понятия «Управление по отклонениям».
3. Что понимают под благоприятными и неблагоприятными отклонениями?
4. Что представляет собой факторный анализ отклонений, и каковы его задачи?
5. Какова последовательность анализа отклонений прибыли от продаж?
6. Назовите основные виды отклонений по затратам и доходам.
7. Охарактеризуйте анализ отчетов об исполнении смет как инструмент управления по отклонениям.

Практическая работа №7

Тема: Организация службы контроллинга. Профессиональные и личностные качества контроллера.

Цель: приобретение навыков в организации службы контроллинга на предприятии.

Задания:

1. Составьте организационную структуру предприятия, в которой будет указано место службы контроллинга, взаимосвязь этой службы с другими структурами предприятия и объясните вашу схему.
2. Имеется небольшое предприятие, предметом деятельности которой является (по выбору выполняющего задание):

- интернет технологии;
- издательство;
- производство и реализация всевозможной косметической продукции;
- производство текстильной продукции;
- оказание консультационных услуг;

Ваша задача убедить руководство, что вы необходимы им как специалист по контроллингу. Ваши доводы и аргументы.

3. Предприятие выпускает серийно машиностроительную продукцию (станки). Оно состоит из основных бизнес-единиц: закупки, производство, сбыт.

Необходимо:

- сформировать частные показатели;
- для каждого из предложенных показателей указать его смысл и источник информации;
- указать в системе ROI по предприятию, какие элементы интегрированных показателей относятся к каким бизнес-центрам.

Контрольные вопросы:

1. Структура цикла контроллинга.
2. Формирование единого информационного пространства.
3. Концепция интегрированной управленческой системы.
4. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.
5. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
6. Система поддержки принятия решений.
7. Информационная система руководителя.
8. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем.

9. Структура единого аналитического пространства организации.
10. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
11. Контроллинг в российских информационных системах: «Галактика», интегрированная система управления предприятием «М-3».
12. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
13. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
14. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
15. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
16. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
17. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.
18. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».
19. 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.

Практическая работа № 8

Тема. Контроллинг направлений деятельности.

Цель: приобретение знаний и навыков в организации контроллинга по различным направлениям деятельности.

Задания:

1. Разложите на элементы аддитивной модели эффективность финансовых ресурсов на рекламу.
2. Постройте мультипликативную модель эффективности основных фондов.
3. Приведите известные Вам инструменты финансового контроллинга.
4. Какие динамические методы используются в инвестиционном контроллинге?
5. Какие риски имеют место в инновационном контроллинге?

Контрольные вопросы:

1. В чем состоят основные задачи финансового контроллинга?
2. Каковы направления деятельности финансового контроллинга по поддержанию ликвидности?
3. Что такое финансовый маркетинг?
4. Каковы основные направления финансового контроля?
5. Что относится к инструментам финансового контроллинга?
6. Выбери правильный ответ: КТ 1 - критическая точка, при которой показываются а) все издержки б) выплата затрат в) обеспечивается рост прибыли.
7. Что рассчитывается с помощью анализа потоков платежей?
8. В чем суть «финансовой паутины»?
9. Что такое анализ работающего капитала?
10. Какова задача проектного контроллинга?
11. Какова периодичность контроля за реализацией проекта?
12. Как изменение в структуре реализации повлияет на прибыль и минимальный безубыточный объем?
13. Какой «запас прочности» есть у предприятия?
14. Какую прибыль можно ожидать при данном уровне реализации?
15. Какой минимальный уровень цен на продукцию предприятия при заданном объеме выпуска позволит избежать убытков?
16. Производить ли товары и услуги самостоятельно или заказывать их на стороне?
17. Какова нижняя граница цены на реализуемую продукцию?

3. Структура отчета по практической работе

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;

- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.
2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.
3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.
4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.
5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно, излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.

2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.

3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.

4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.

5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.

6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».

7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.

8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.

9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.

10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мыслей. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объёмной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.

2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

Оформление практических работ. Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение: Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи контрольных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (экзамен) студентам необходимо выполнить все контрольные работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 3.

Таблица 3. Самостоятельная работа студентов

№ р-ла	№ темы	Виды самостоятельной работы (детализация – виды самостоятельной работы по каждому разделу)	Трудоём- кость (час.) очная форма обучени я	Технология оценивания*
1.	1.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	4	Участие в групповых обсуждениях. Выполнение индивидуальных практических работ. Активность на семинарском занятии. Выполнение тестов
2.	2.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	4	
3.	3.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	4	
4.	4.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	4	

5.	5.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	4	
6.	6.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	4	
7.	7.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	4	
8.	8.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	4	
		Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)	20	
		Итого	52	

Вопросы для самостоятельной работы студента

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 контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
5. Пирамида контроллинга на предприятии.
6. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
7. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
8. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
9. Инструментарий контроллинга внешней среды (КВС).
10. Инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).
11. Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).
12. Инструментарий контроллинга производства (КП).
13. Инструментарий контроллинга логистики (КЛ).
14. Инструментарий финансового контроллинга (ФК).
15. Инструментарий контроллинга персонала (КП).
16. Инструментарий контроллинга инвестиций (КИ).
17. Инструментарий контроллинга инновационных процессов (КИП).
18. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга.
19. Характеристика системы управленческого учета.
20. Описание системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.
21. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга.
22. Анализ отклонений в системе контроллинга: выявление и оценка отклонений.
23. Концепция интегрированной управленческой системы.
24. Информация в системе контроллинга.
25. Информационная система руководителя и структура единого аналитического пространства организации
26. Контроллинг в российских информационных системах: «Галактика».
27. Контроллинг в российских информационных системах: интегрированная система управления предприятием «М-3».
28. Организация подразделения контроллинга на предприятии.

29. Профессиональные и личностные качества контроллера.
30. Функции контроллера.
31. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
32. Темпы внедрения контроллинга.
33. Типичные ошибки при внедрении контроллинга.

4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Рекомендации по подготовке докладов. Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).

3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.

4. Разработка плана доклада.

5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- полнота и качество информации по заданной теме;
- свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материала.

Оформление доклада:

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм x 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 пт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

Семинар-дискуссия. Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может разворачиваться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсовые, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к экзамену и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего – перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Подготовка к проверочным работам, экзамену (другим формам контроля).

1. Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.
2. Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.
3. Постарайтесь разобраться с непонятными, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает студентам воспринимать материал на теоретических занятиях на должном уровне.
4. Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических указаниях.
5. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».
6. Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.
7. Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- качество уровня освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач или ответе на практико-ориентированные вопросы;
- обоснованность и четкость изложения ответа.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной литературе.

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.
2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.
3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.
4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».
5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.
6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице 4.

Таблица 4. Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.
Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5-3 ч.
Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.
Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.

Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.
Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуется при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.

Электронный адрес: <http://www.nntu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу экзаменационного билета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам экзаменационного билета соответствует оценке, полученной студентом на экзамене по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса экзаменационного билета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за экзамен формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в экзаменационном билете).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по экзамену при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по экзамену при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в экзаменационном билете означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по экзамену на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

2.2. Структура ответа на экзаменационный билет подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента по порядку вопросов экзаменационного билета. Если студент отвечает первоначально на второй вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

III. Качественные критерии суждений и выводов:

3.1. Обоснованность.

3.2. Ясность.

3.3. Оригинальность.

3.4. Гибкость.

3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Комплект тематик для дискуссий:

1. Характеристика центров финансовой ответственности как объектов контроллинга.
2. Выбор оптимального метода учета затрат в системе контроллинга.
3. Характеристика возможных группировок затрат для целей контроллинга.
4. Роль балансового моделирования в системе контроллинга.
5. Роль бюджетирования в организации системы контроллинга.
6. Роль трансфертных показателей в системе контроллинга.
7. Особенности оценки учетных показателей на этапе производства.
8. Особенности оценки учетных показателей на этапе реализации продукции.
9. Роль контроллинга на этапе ценообразования.
10. Информативность внутренней отчетности по результатам контроллинга.

Образцы заданий:

Задание 1.

1. Результаты деятельности организации в отчетном месяце характеризуются следующими показателями: получена выручка от продажи в сумме 180 000 руб., в том числе НДС 27 458 руб.
расходы, отнесенные на себестоимость проданной продукции – 110 000 руб., из них:
затраты основного производства 100 000 руб.

управленческие расходы 10 000 руб.

получены прочие доходы:

по договору простого товарищества – 15 000 руб.

штрафы, за нарушение хозяйственных договоров – 5 000 руб.

произведены прочие расходы:

проценты за кредит – 2 500 руб.

услуги банка – 1 000 руб.

налог на имущество – 1 500 руб.

убытки от списания уничтоженных пожаром материальных ценностей – 5 000 руб.

начислен налог на прибыль - ?

Выявить финансовый результат деятельности организации.

2. Назовите единицы затрат для каждого из следующих предприятий:

- автомобильный завод; аудиторская фирма; магазин мануфактурных товаров (ткани);

- кораблестроительная верфь; учебный центр, проводящий краткосрочные семинары.

3. Укажите, к каким затратам относится каждый из указанных ниже видов расходов - постоянным, переменным или частично переменным:

(а) Расходы по аренде.

(б) Расходы на выплату жалования.

(с) Затраты на сырье.

(д) Расходы на рекламу.

(е) Расходы на электроэнергию.

(ф) Расходы на пользование телефоном.

4. Компания изготавливает и продает щитовые сборные дома. Перед продажей каждый дом проходит через три этапа производства:

- машинная обработка

- сборка

- отделка

Косвенные производственные затраты компании в течение отчетного периода составили: тыс. руб.

Жалование контролеру 30

Арендная плата 200

Отопление 40

Износ 50

Хранение сырья 70

Всего 390

Известны также следующие данные:

	Площадь отдела (м ²)	Объем отдела (м ³)	Стоимость оборудования (тыс. руб.)	Прямые трудоzатраты (часы)	Израсходован ное сырье (тыс. руб.)
Машинная обработка	4	70	200	70	400
Сборка	3	60	130	90	75
Отделка	3	50	70	80	90

На основании представленной информации распределите накладные расходы компании по трем производственным центрам затрат (отделам), указанным выше.

5. Продукция проходит один производственный процесс. Нормативные потери этого процесса составляют 20% от вводимого ресурса. За отчетный период в процесс было введено 2500 кг исходных веществ. Величина сверхнормативных потерь составила 90 кг.

Какое количество соответствующей стандартам продукции было получено в результате производственного процесса в отчетном периоде?

6. Кондитерская фабрика производит конфеты и планирует выпускать 10 000 коробок по 450 грамм конфет в каждой из 6 000 кг сырья.

В прошлом месяце компания переработала 20 000 кг сырья по цене 120 руб. за кг и выпустила 28 000 коробок конфет.

Рассчитайте сумму сверхнормативных потерь/доходов от производственного процесса за прошлый месяц.

7. Предприятие включает в себя 3 места затрат, имеющих следующие производственные мощности (ч/мес.):

- заготовительный цех – 20 000

- механический цех – 21 000

- сборочный цех – 14 000

В следующем месяце предприятие имеет возможность производить продукты А, Б, В, Г. Заказ на каждый продукт – 1000 шт.

Продукт	Загрузка производственной мощности места затрат, ч/мес.			Выручка на единицу продукции, д.е.	Переменные затраты на производство единицы продукции, д.е.
	Заготовительный цех	Механический цех	Сборочный цех		
А	7	6	8	90	70
Б	3	3	2	42	32
В	5	6	4	56	40
Г	4	2	5	17	12

Определите оптимальную по затратам и прибыли программу производства и сбыта продукции. Рассчитайте коэффициент риска убытка от реализации.

8. Произведите расчет затрат труда и заработной платы рабочего-сдельщика по следующим данным:

1) подготовительно-заключительные операции по норме: фрезерование – 195 мин., шлифовка – 123 мин.

2) время обработки: фрезерование одной детали – 7,6 мин., шлифовка – 3 мин.

3) часовая ставка оплаты 9,42 д.е., премия за экономию рабочего времени 0,12 д.е./мин.

Рабочий изготовил при 8-часовом рабочем дне 795 деталей в течение 18 дн., использовав 4 ч. отдыха. Четыре дня в течение месяца он был болен.

Определите:

1. Сумму основной заработной платы рабочего.

2. Нормируемые затраты труда на выполненную работу.

3. Фактические затраты рабочего времени.

4. Сумму доплаты за экономию рабочего времени.

5. Общую сумму начисленной заработной платы.

9. Расчет затрат путем ступенчатого распределения.

	Начальные места затрат			Конечные места затрат		
	Пар	Ремонт	Энергия	Основной цех	Материальное хозяйство	Управление и сбыт
Первичные затраты мест, д.е.	6400	14400	18000	30000	5400	6800
Потреблено пара, гкал	-	-	300	1200	400	100
Произведено ремонта, ч	300	-	100	700	60	40
Отпущено энергии, кВт*ч	2000	4000	-	60000	10000	4000

Используя данные, определите:

1. С какого вида услуг целесообразно начать списание затрат, чтобы погрешность исчисления себестоимости была минимальной?

2. Величину издержек конечных мест затрат с учетом стоимости полученных услуг вспомогательных производств.

3. Составьте уравнение затрат начальных мест издержек.

4. Определите себестоимость взаимооказанных услуг математическими методами.

5. Отрадите результаты расчета на счетах управленческого учета.

9. Разработайте программы выпуска продукции при различном уровне использования производственных мощностей.

Предприятие выпускает 3 вида изделий. Время изготовления: по изделию 1 – 8 мин./шт, по изделию 2 – 2 мин./шт., по изделию 3 – 1 мин./шт.

Максимальная мощность производства – 480 мин.

	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Цена, д.е.	160	100	80
Переменные затраты на ед., д.е.	60	50	40
Максимальное количество сбыта, шт	40	90	300

Определите оптимальную по прибыли производственную программу предприятия.

10. Определите целесообразность начала выпуска товара, единица которого будет стоить 7 д.е., а переменные затраты составят 4 д.е. При каких условиях такое производство целесообразно, если для этого необходимо приобрести машину за 5000 д.е., сроком эксплуатации 20 лет с ежегодными затратами на ремонт в среднем по 400 д.е.? (Процентная ставка на капитал – 6% годовых).

11. Определены следующие статьи затрат и носители издержек по производственным накладным расходам:

Статья затрат	Затраты по виду деятельности	Носитель затрат
Плата за оборудование	360000 д.е.	6000 ч.
Перемещение материалов	10000 д.е.	50 000 кг
Электроэнергия	40000 д.е.	80 000 кВт*ч.

Исходная информация о затратах по производству:

	X	Y
Количество произведенной продукции	5000	15000
Материальные затраты, д.е.	25 000	33000
Оплата труда рабочих, д.е.	14000	16000
Количество часов наладок оборудования, ч.	120	150
Количество использованных материалов, кг	5000	10000
Количество потребления электроэнергии, кВт*ч.	2000	3000

Рассчитайте себестоимости единицы каждого из этих двух видов изделий по методу ABC.

Задание 2.

Примечание 1: Занятие проводится в форме метода адаптивного обучения. Заявленная цель семинарского занятия может быть достигнута путем выяснения уровня индивидуальной подготовки студентов, выдачи индивидуальных заданий для каждого студента по базовым темам. Здесь каждый студент, получив определенное ролевое задание (вопрос из плана семинара и практическое задание), активно участвует в учебном процессе.

Примечание 2: При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: «активность всех обучаемых», предполагающий построение занятий с учетом включенности в процесс познания всех студентов группы без исключения.

Примечание 3: По итогам рассмотрения каждого из обозначенных вопросов, предполагается обязательная презентация результатов деятельности студентов – индивидуальных и групповых в форме «представления совместно-индивидуального варианта реализации решения», предусматривающую итог своей деятельности:

- при рассмотрении теоретических и смоделированных вопросов - решения обсуждаются, из них выбираются лучшие;
- при решении заданных практических задач, обозначенных в практикуме, каждый из студентов отчитывается о проделанной работе индивидуально.

Упражнения:

1. Компания продала товары на сумму 134 000 у.е. в июле, на сумму 226 000 у.е. в августе и на сумму 188 000 у.е. в сентябре. Из опыта поступления денег за проданные товары известно, что 60% средств от продаж в кредит поступает на следующий месяц после продажи, 36% - во второй месяц, 4% - не будет получено совсем. Какая сумма денежных средств поступит в сентябре от продаж в кредит?

2. Менеджер по производству (позднее повышенной в должности до директора по производству) никогда не любил бухгалтеров, даже специалистов по управленческому учету, поскольку ему казалось, что они всегда все усложняют. Например, в 1983 году он сказал:

“Послушайте, мистер Гредгринд, в прошлом году из тех 130 тысяч чайников, которые произвели я и моя благородная команда в отделе производства, отделу продаж удалось продать 121 тысячу за общую цену примерно 4 908 000 долл. США.

Нам пришлось заплатить:

зарплату на производстве и сборке 1 070

за электрические детали 95

за готовые комплектующие 1 448

на покрытие потенциальных расходов по замене наших станков и зданий 826

мое жалование и жалование всем остальным, как Вы нас называете, канцелярским крысам в отделах управления производством, что выливается в кругленькую сумму 602

общих расходов 4 041

и составляет, по моему скромному мнению, валовую прибыль для покрытия расходов еще более крутых ребят из отдела продаж и других административных отделов и на покупку новой шляпки для миссис Н. в размере 867

Но Вы, мистер Гредгринд, говорите, что я упустил из виду важный принцип!”

Вопросы:

1. Прав ли мистер Гредгринд?

2. Что это за принцип?

Какое правильное значение валовой прибыли назвал бы мистер Гредгринд на основе приведенной выше информации (предположив, что он хорошо обученный бухгалтер)?

3. Вы занимаетесь планированием работы в отделе технологических карт. Идет подготовка к началу производства нового продукта. Его можно изготавливать на группе из трех станков "А", средний срок службы которых составляет 10 лет, или на новом станке "В".

Имеется следующая информация:

	Группа станков "А"	Станок "В"
1. Восстановительная стоимость станков	1 000 000	2 500 000
2. Условная амортизация (8 лет)	125 000	312 500
3. Условный процент (10% годовых)	50 000	125 000
4. Общие капитальные затраты/ год	175 000	437 500
5. Число операторов/ смена	6	5
6. Число смен/ день	2	2
7. Число рабочих часов/ год	24 000	20 000
8. Затраты труда/ год	600 000	500 000
9. Общие прямые расходы/ год	775 000	937 500
10. Общая ставка центра учета/ чел./час.	32,29	46,87
11. Маш./час./ год	4 000	4 000
12. Общая ставка центра учета/ маш./час	193,75	234,37
13. Производительность (единиц/ год)	200	200
14. Предполагаемая загрузка	50%	50%

На каком станке Вы будете выполнять ожидаемый в следующем году дополнительный объем производства в 60 единиц продукции и почему?

4. Предприятие производит продукцию 1, 2 и 3. Имеется следующая информация:

Исходные данные

	Запасы на начало периода, шт.	Планируемые продажи в июне, шт.	Цена реализации, руб.
Продукция 1	43	280	160
Продукция 2	39	140	244
Продукция 3	91	189	74

Запасы на конец месяца должны составлять 25 % от объема продаж за соответствующий месяц.

Для производства продукции требуются следующие ресурсы:

	Сырье А, натур. Ед	Сырье Б, натур.ед	Затраты труда рабочих, часы	Затраты труда специалистов, часы
Продукция 1	5	3	2	4
Продукция 2	4	3	5	9
Продукция 3	2	2	4	-
Стоимость ед. затрат, руб.	14	8	6	10

Запасы материалов на начало периода, натур.ед:

	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
сырье А	95	98	105	125	90	92	96	108	115	95
сырье Б	81	75	72	83	78	85	95	95	87	90

Планируется, что запасы материалов на конец периода должны быть достаточными для производства 50 ед. каждого вида продукции.

Накладные расходы составляют 1 рубль на каждый час затраченного труда.

Требуется:

– составить на июнь бюджет:

(а) продаж;

(б) производства;

(в) расходования материалов;

(г) трудовых затрат;

- (д) закупки материалов;
- (е) бюджет финансовых результатов.

Задание 3.

Примечание 1: Занятие проводится в форме деловой игры. Деловая игра представляет собой форму воссоздания предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности специалиста, моделирования таких систем отношений, которые характерны для этой деятельности как целого. Деловая игра воспитывает личностные качества, ускоряет процесс социализации.

Примечание 2: При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципов:

- имитационного моделирования ситуации, которая предполагает разработку: имитационной модели производства; игровой модели профессиональной деятельности. Наличие этих двух моделей необходимо для создания предметного и социального контекстов будущего труда экономиста.
- проблемности содержания игры и ее развертывания, означающий, что в предметный материал игры закладываются учебные проблемы, выстроенные в виде системы игровых заданий, в которых содержится тот или иной тип противоречий, разрешаемых студентами в процессе игры, что приводит к выходу из проблемной ситуации.
- ролевого взаимодействия в совместной деятельности, которой основывается на имитации производственных функций специалистов через их ролевое взаимодействие. Игра предполагает общение, основанное на субъектных отношениях, при которых развиваются психические процессы, присущие мышлению специалистов.

Вопросы для рассмотрения:

1. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
2. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
3. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план желаемый результат».
4. Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
5. Выявление причин отклонений.

Примечание 3: По итогам рассмотрения каждого из обозначенных вопросов, предполагается обязательная презентация результатов деятельности студентов – индивидуальных и групповых в форме «представления совместно-индивидуального варианта реализации решения», предусматривающую итог своей деятельности:

- при рассмотрении теоретических и смоделированных вопросов - решения обсуждаются, из них выбираются лучшие;
- при решении заданных практических задач, обозначенных в практикуме, каждый из студентов отчитывается о проделанной работе индивидуально.

Упражнения:

1. Анализ отклонений «стандарт-кост» на основании следующих данных:

Показатели	Нормативы	Нормат. затр. на факт. объем, руб.	Фактические показатели	Фактические затраты, руб.	Отклонения, руб.
1.Производственная мощность, ед.	15		10		
2.Основные материалы	1,2 кг/ед		14 кг		
3.Цена на материалы	2 руб./кг	?	3 руб./кг	?	?
4.Затраты труда	0,3 час./ед.		4 час.		
5.Ставка з/п	10 руб/час	?	12 руб/час	?	?
ИТОГО прямые затраты		?		?	?

1. Заполнить таблицу.
2. Рассчитать отклонения по материалам (общее, по цене, по использованию)
3. Рассчитать отклонения по трудовым затратам (общее, по ставке оплаты, по производительности).

2. Дано: На автозаводе при годовой программе производства амортизаторов 60 000 единиц выявляется в среднем 4% брака. Стоимость проверки одного амортизатора контролером 0,45 руб. Бракованные амортизаторы должны быть заменены, стоимость замены 15 руб. за единицу. Менеджер по производству должен решить: ввести 100% контроль всех амортизаторов или заменить 4% выявленного брака. Ответ обосновать.

3. Дано: Годовая программа обработки деталей по бюджету составляет 53000 деталей. Сменная норма выработки рабочего на станке автомате составляет 60 деталей, число рабочих дней в году 230, норма выработки 107%. Задание: Определить необходимую численность рабочих.

Задание 4.

Примечание 1: Занятие проводится в форме метода кейс-стади - обучение, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач. При данном методе обучения студент (группа студентов) самостоятельно вынужден принимать решение и обосновать его.

Примечание 2: При проведении семинарского занятия в интерактивной форме предлагается использование принципа интерактивного обучения: «взаимодействие и сотрудничество», предполагающий обязательную организацию совместной деятельности студентов, которая, в свою очередь, означает, что каждый вносит свой особый индивидуальный вклад; в ходе работы идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности.

Кейс 1.

Из материалов лекции Вы знаете, что существуют 4 потока информации: два внешних и два внутренних. Кроме того, знаете, что есть внешние источники информации и есть внутренние. Предположите, что Вы владелец средней, по масштабу, компании. Ваша компания имеет лицензию на осуществление аудита и занимается оказанием аудиторских и консультационных услуг.

Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

Какие источники информации Вы будете использовать для осуществления своей деятельности?

Какие внешние информационные потоки будут влиять на деятельность Вашей фирмы?

Что будет являться внутренним источником информации?

Какая внутренняя информация Вам нужна для эффективного управления фирмой?

Какие требования Вы предъявите к внешней информации?

Какие требования Вы предъявите к внутренней информации?

Кейс 2.

Разбейтесь на группы по два человека. Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете производственной организацией, которая производит, а затем реализует удобрения. Вы решили создать у себя на предприятии службу контроллинга.

Задание. Подумайте, как Вы будете заниматься организацией службы контроллинга на своем предприятии?

Кто будет входить в состав данной службы?

Кому Вы поручите заниматься отбором кадров для службы контроллинга?

Каков будет состав службы контроллинга?

Кто будет разрабатывать должностные инструкции для сотрудников службы контроллинга?

Какими должностными обязанностями вы делите сотрудников службы контроллинга?

Кейс 3.

Представьте, что Вы работаете в корпорации. Руководство корпорации решило организовать службу контроллинга. И Вас назначили на пост главного контроллера корпорации. А, следовательно, Вам придется заниматься организацией службы контроллинга применительно ко всей корпорации. Подумайте, с чего Вы начнете свою работу? Каков будет состав службы контроллинга корпорации? Какими полномочиями Вы наделите каждую службу?

Задание 5.

1. Определите приоритетные позиции по продуктам для увеличения объема производства, если:

Выручка в тыс. руб.

А 2000 Б 3000 В 7500

Переменные издержки А 850, Б 2300, В 5800

Постоянные затраты в целом по организации составляют 3200 тыс. руб.

2. Менеджер по продукту получает задание форсировать реализацию изделия в течение некоторого дня с суммой покрытия (СП), 0,27 евро за единицу. Кроме того, бюджет затрат на рекламу составляют в целом 50 € в день. Определите минимальную цель по увеличению оборота за счет рекламной акции?

3. Как изменится уровень эффективности производства, если себестоимость продукции снизилась в абсолютном - выражении на 750 тыс. рублей и составила 136240 тыс. рублей, а объем реализации продукции снизился на 10 %, при этом цены на готовую продукцию возросли на 7,5 %.

Задание 6.

Задача 1. Сравнительный расчет прибыли в системе учета полных затрат и в системе учета «Директ-Костинг».

Предприятие изготовило и реализовало в течение отчетного периода 10000 изделий, полная себестоимость которых равна 100 тыс.руб., из них – 60 тыс.руб. постоянные затраты. Продажная цена изделия была установлена в размере 15,4 руб. Исследования рынка показали, что при снижении цены на 1,1 руб. объем продаж изделия увеличится на 20% и составит 12000 штук.

Определить экономическую целесообразность снижения цены на изделие в условиях системы учета полных затрат и в условиях системы «Директ-Костинг».

Задача 2. Многоступенчатый расчет маржинального дохода и прибыли предприятия

Предприятие выпускает 6 видов продукции: А, Б, В, Г, Д и Е. Предприятие состоит из двух цехов: № 1 и № 2. В состав цеха № 1 входят две бригады: № 1 и № 2. Цех № 2 состоит из двух бригад: № 3 и № 4.

Изделие А производит бригада № 1, изделия Б и В - бригада № 2, изделия Г и Д - бригада № 3, изделие Е - бригада № 4. Выручка от реализации изделия А,Б,В,Г,Д, и Е составляет соответственно 500, 400, 600, 300, 100 и 200 млн. руб. Переменные затраты на объем выпуска изделий А,Б,В,Г,Д и Е составляют соответственно 300, 250, 400, 200, 60 и 120 млн.руб. Постоянные затраты по видам продукции составляют: А - 50, Б - 40, В - 70, Г - 20, Д - 10, Е - 30 млн. руб. Постоянные затраты бригад № 1, № 2, № 3 и № 4 составляют соответственно 60, 90, 40, 10 млн. руб. Постоянные затраты цехов составляют: цех № 1 - 100 млн.руб., цех № 2 - 50 млн.руб. Постоянные затраты предприятия составляют 80 млн.руб.

Произвести расчет маржинального дохода и прибыли предприятия.

Задача 3.Постоянные и переменные затраты.

На основании исходных данных определить затраты на весь объем производства и на единицу продукции при условии изменения объемов выпуска. Постройте графики поведения переменных и постоянных затрат на выпуск и на единицу продукции.

Объем выпуска	Затраты на весь выпуск продукции			Затраты на единицу продукции		
	постоянные	переменные	совокупные	постоянные	переменные	совокупные
100	10 000	2 000				

200	10 000	4 000				
300	10 000	6 000				
400	10 000	8 000				
500	10 000	10 000				
600	10 000	12 000				
700	10 000	14 000				
800	10 000	16 000				
900	10 000	18 000				

Заполните таблицу.

Поведение переменных и постоянных издержек при изменении объема производства

Объем производства	Переменные издержки		Постоянные издержки	
	Суммарные	На единицу продукции	Суммарные	На единицу продукции
Растет				
Падает				

Задача 4. Классификация затрат.

Определить, к какой категории затрат относят следующие расходы

Наименование расходов	постоян- ные	переменные	прямые	косвенные	текущие	единовре- менные
1. Амортизация оборудования основных цехов						
2. З/п гл. бухгалтера						
3. Плата за рекламу на ТВ						
4. Содержание охраны						
5. Канцелярские товары используемые ПЭО						
6. Стоимость спец. одежды рабочих						
7. Приобретение лицензии на осуществление деятельности						
8. Затраты на НИР						
9. З/п основных производственных рабочих						
10. Расходы на электроэнергию основного производства						

Задача 5.

Компания имеет агентства по прокату автомобилей более чем в 20 аэропортах. Клиенты могут выбрать один из трех контрактов по аренде автомобиля на день или больше:

- контракт 1: 50 д. ед. в день.
- контракт 2: 30 д. ед. в день + 0,20 д. ед. за км пробега;
- контракт 3: 1 д. ед. за км пробега.

Необходимо:

1. изобразить графически поведения затрат по каждому из контрактов. По вертикальной оси отразите сумму затрат, по горизонтальной - пробег в км.

2. представить каждый контракт в виде линейной функции затрат по формуле $Y = aX + b$,

3. определить, к какому типу функции затрат (переменная, постоянная, смешанная) относится каждый контракт.

Задача 6.

Компания «Скорость» производит детские велосипеды модели «Олимп». В настоящее время компания осуществляет производство велосипедных рам. В течение 200_ г. компания изготовила 30 тыс. рам, при этом суммарные затраты составили 900 тыс. д.ед. Компания «Стиль» предложила поставлять производителю столько рам, сколько им нужно, по цене 28,5 д. ед. за раму. Потребность компании «Скорость» в рамах ожидается в количестве 36 тыс. шт. в год (для нескольких следующих лет).

1. Каковы средние затраты на производство велосипедных рам в 200_ г.? Как это соотносится с предложением компании «Стиль».

2. Для расчета нижеприведенного уравнения регрессии аналитик компании «Скорости» использует фактические данные за последние 8 лет о расходах на производство велосипедных рам (зависимая переменная) и количестве произведенных велосипедных рам (независимая переменная): $Y = 432\,000 \text{ д. ед.} + 15 \text{ д. ед.} \cdot X$

В течение расчетного периода (8 лет) объем производства велосипедных рам колебался от 28 тыс. до 36 тыс. шт. Используя приведенное уравнение, каковы будут затраты компании на производство 36 тыс. велосипедных рам? Насколько убыточнее или выгоднее будет производить рамы самой компании или покупать их у компании «Стиль»?

Задача 7.

Известны следующие данные о результатах деятельности организации за прошлый год по месяцам:

Показатель	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Объем производства, ед.	520	580	569	567	720	675	692	553	781	590	704	680
Затраты, ден. ед.	908	960	935	928	1177	1080	1043	916	976	920	995	954

Выделить сумму постоянных и переменных издержек.

Задача 8.

Компания имеет мойку машин. Подъезжающие машины принимаются на автоматическую линию-конвейер. Машина моется на всем протяжении конвейерной линии от старта до финиша. После того как машина сходит с конвейера, ее вручную вытирают насухо. Затем рабочие чистят салон машины. Рабочими управляет один менеджер. В отчетном году компания обслужила 80 тыс. машин. Отчет по затратам компании приведен в таблице.

Наименование аналитической статьи затрат	Сумма затрат, ден. ед.
Заработная плата за мойку машин	240000
Затраты на охрану труда	320000
Вода	28000
Электроэнергия на работу конвейера	72000
Амортизация	64000
Заработная плата менеджеров	30000
Заработная плата кассиров	16000

Требуется:

1. Разделить статьи затрат на постоянные и переменные в соответствии с количеством вымытых машин. Объясните.
2. Компания ожидает увеличения в планируемом периоде количества обслуживаемых машин до 90 тыс. шт. Использовать деление затрат, которое вы сделали ранее, чтобы рассчитать суммарные затраты компании на планируемый период.
3. Рассчитать средние затраты на мойку машин в отчетном и планируемом периодах (использовать ожидаемый объем моек в планируемом периоде в количестве 90 тыс. машин).

Задача 9.

В годовом отчете компании, производителя продукции из пластмассы, показаны следующие статьи затрат и их разделение на переменные и постоянные за 2015 г.:

Наименование аналитической статьи затрат	Классификационная группа	Сумма затрат, \$
Основные материалы	100% переменные	300000
Заработная плата основных производственных рабочих	100% переменные	225000
Электроэнергия	100% переменные	37500
Заработная плата менеджеров	20% переменные	56250
Заработная плата грузчиков	50% переменные	60000
Заработная плата наладчиков	40% переменные	75000
Амортизация	0% переменные	95000
Аренда, налог на имущество	0% переменные	100000

В 2015 г. в компании произведено 75 тыс. ед. продукции. Компания рассчитывает затраты на 2016 г. на основе количества продукции, выпущенной в 2015 г. Ниже приводится дополнительная информация.

1. В 2016 г. ожидается 5%-ное повышение цен на основные материалы по сравнению с 2015 г.
2. Согласно трудовым контрактам, в 2016 г. ожидается 10%-ное повышение ставок заработной платы основных производственных рабочих по сравнению с 2015 г.
3. В 2016 г. не планируется повышение ставок заработной платы производственных менеджеров и вспомогательных рабочих.
4. Ожидается повышение амортизации на 5%, арендных платежей, налога на имущество и административных расходов — на 7%.
5. В 2016 г. планируется произвести и продать 80 тыс. ед. продукции.

Требуется:

1. Подготовить таблицу, в которой по каждой статье затрат выделить переменную, постоянную части и общие затраты на 2016 г. Для каждой статьи затрат составить функцию для прогнозирования затрат. Рассчитать общую сумму производственных затрат компании в 2016 г.

2. Рассчитать себестоимость единицы продукции для 2015 и 2016 гг.

Задача 10.

По представленным видам затрат придумайте и обоснуйте выбор драйверов затрат.

1. Производство пластмассы: основные материалы, заработная плата основных производственных рабочих, электроэнергия, заработная плата менеджеров, амортизация, аренда, налог на имущество.

2. Мойка машин на автоматической линии-конвейере: заработная плата за мойку машин, затраты на охрану труда, вода, электроэнергия на работу конвейера.

Задача 11.

Предприятие выпускает три вида продукции А, В, С. Величина накладных расходов за отчетный период составила 407 000 руб. Определить величину накладных расходов на единицу продукции каждого вида. В качестве базы распределения рассмотрите следующие варианты:

- расходы на материальные ресурсы;
- расходы на оплату труда основных рабочих;
- прямые расходы;
- объем производства.

Исходные данные

Продукция	Объем пр-ва, ед	Расходы на материалы, тыс руб	Расходы на оплату труда, тыс руб	Прямые расходы, тыс руб
А	100	100	120	220
В	120	300	180	480
С	80	200	200	400
Итого	300	600	500	1100

Проанализируйте изменение себестоимости единицы продукции А, доходы и прибыль от реализации продукции данного вида, если известно, что рыночная цена изделия А 3 500 рублей.

Задача 12.

Компания по производству зеркал получила заказ на изготовление новой модели. Предполагаемая цена единицы изделия – 400 рублей. Переменные затраты на единицу продукции 250 рублей, постоянные затраты на весь объем производства 450 000 рублей. Определить точку безубыточности графическим способом.

Задача 13.

Производственное предприятие «Лента» занимается выпуском пельменей. Плановые переменные расходы на один килограмм готовой продукции 39 рублей. Постоянные расходы 480 000 рублей. Отпускная цена 1 килограмма пельменей 67,5 рублей.

1) Определить плановый объем, который должно произвести предприятие, с целью покрытия всех затрат при нулевой прибыли (точку безубыточности).

2) Какой объем выпуска пельменей позволит владельцам получить желаемую прибыль 100 000 рублей.

3) Изучив рыночную ситуацию, руководство предприятия запланировало объем выпуска пельменей 20 000 кг. Какую прибыль при этом получит предприятие? Каков в этих условиях порог безопасности?

4) Предполагается, что в плановом периоде возрастут расходы на арендную плату на 40 000 рублей (постоянные затраты). Изменить цену пельменей не представляется возможным, так как ее определяет рынок. Какой экономии переменных затрат следует добиться, чтобы сохранить желаемый размер прибыли 90 000 рублей.

5) Технологи отдела снабжения пришли к выводу, что добиться экономии более чем на 1,3 руб/кг невозможно. Какой экономии постоянных затрат требует эта ситуация?

6) Что произойдет с прибылью (в ситуации 3), если удельные переменные затраты возрастут на 1%?

7) Какова будет новая точка безубыточности, если удельные переменные затраты возрастут на 1%?

8) При каком уровне выпуска продукции предприятие сможет получить прежнюю величину прибыли 90 000 рублей.

9) Как изменится (в ситуации 3 при прочих равных условиях) прибыль при росте постоянных расходов на 1%?

10) Что произойдет (в ситуации 3 при прочих равных условиях) при увеличении цены реализации продукции на 1 %?

11) Как изменится (в ситуации 3 при прочих равных условиях) прибыль предприятия при росте объема производства на 1% относительно планового уровня?

Задача 14.

Дополните таблицу.

«Плюсы» создания службы контроллинга	«Минусы» создания службы контроллинга
Появляется специалист-контроллер, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей	Придется изменять существующую организационную структуру управления
Доступ к информации о финансово-экономическом состоянии фирмы будет сосредоточен в одном месте и ее предоставление будет более оперативным за счет введения единых стандартов планирования, контроля, учета и отчетности	Возникнут проблемы с подразделениями фирмы, у которых появятся новые обязанности взамен прежних. Трудно найти специалиста, который бы смог работать в качестве контроллера
???	???

Задача 15.

По данным месячного отчета о деятельности фитнес-клуба «Атлантида» необходимо проанализировать эффективность его работы и оценить вклад менеджеров в полученные результаты, используя методику гибкого бюджетирования. Информация для анализа о деятельности клуба содержится в таблице 1 (универсальный месячный отчет клуба) и таблице 2 (информация для составления индивидуального бюджета по вариантам).

Исходная информация. Фитнес-клуб «Атлантида» предоставляет услуги отдыха и развлечений круглогодично. В плату отдыхающим включаются услуги по проживанию и питанию. Менеджер ресторана в начале каждого года получает годовой бюджет, который затем разбивается по месяцам. Ежемесячно менеджер ресторана получает отчет о фактических расходах и отклонениях от бюджета. Ниже представлены показатели из отчета за октябрь и допущения, используемые при составлении бюджетов.

Таблица 1

Месячный отчет ресторана базы отдыха «Атлантида» на 31 октября Статьи бюджета	Факт	План	Отклонения
1. Человеко-дни обслуживания отдыхающих	11160	9600	(1 560)
2. Продукты питания	20500	20160	(340) Н
3. Чистящие материалы	2232	1920	(312) Н
4. Тепло, свет, энергия	2050	2400	350 Б
5. Зарплата	8400	7200	(1 200)
6. Аренда, страховка, амортизация	1860	1800	(60)
Итого расходов	35042	33480	1562 Н

Допущения

1. Бюджет составляется на 30 календарных дней месяца; расходы на аренду, страхование и амортизация начисляются на основе постоянной годовой ставки.

2. Зарботная плата работника ресторана составляет 30 евро в день, при этом на каждые 40 отдыхающих приходится один работник ресторана.

3. Остальные статьи расходов бюджета ресторана относятся к категории переменных издержек и вычисляются на основе числа дней обслуживания отдыхающих.

Таблица 2

Номер варианта

Фактические данные по соответствующим статьям бюджета

1, 11, 21	10200; 21000; 2300; 2000; 8000; 1900
2, 12, 22	10980; 20500; 1900; 2100; 8300; 1800
3, 13	9750; 20100; 1900; 2500; 7500; 1850
4, 14	9450; 20100; 1900; 2600; 7100; 1800
5, 15	10950; 20400; 1950; 2800; 8500; 1950
6, 16	11250; 21500; 2020; 3000; 8500; 1900
7, 17	11640; 22000; 2500; 2300; 9000; 1850
8, 18	9930; 20200; 2200; 2500; 8100; 1800
9, 19	10920; 22000; 2300; 2700; 8100; 1800
10, 20	11000; 21300; 2150; 2600; 9000; 1950

Используя приведенные выше данные (плановые показатели из таблицы 1 и фактические показатели из таблицы 2), подготовьте стандартный и уточненный отчет ресторана, используя для этого гибкий бюджет. Необходимо показать как уточненный бюджет, так и уточненные отклонения.

Фитнес-клуб «Атлантида» использует бюджеты и отчет о результатах деятельности не только для мотивации менеджеров, но и для ведения финансового контроля. Если менеджеры удерживают расходы ниже запланированного в бюджете, то помимо заработной платы они получают бонусы. Второй менеджер отвечает за плавательный бассейн и теннисный корт, где значения постоянных издержек постоянно очень высоки. Ежемесячно второй менеджер старается удерживать расходы ниже планового уровня, благодаря чему регулярно получает бонусы. Однако при существующей в «Атлантиде» системе отчетности менеджер ресторана получает бонусы очень редко.

Дайте ответы на следующие вопросы.

1. Позволяют ли бюджеты мотивировать менеджеров на достижение целей базы отдыха?
2. Действительно ли мотивация менеджеров ведет к повышению показателей их работы?
3. Позволяет ли применяемый в настоящее время метод подготовки отчетов о работе мотивировать менеджеров на то, чтобы их работа была более эффективной?
4. Составьте краткую пояснительную записку для руководства базы отдыха «Атлантида», в которой ответьте на поставленные выше вопросы и обоснуйте ваши ответы.

Шкала оценивания индивидуального задания

Описание	1. Работа демонстрирует небольшое понимание проблемы студентом. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. 2. Студент демонстрирует непонимание как решать задание 3. Не было попытки сделать инд задание	Студент демонстрирует частичное понимание задач. Большинство вопросов задания выполнены	Демонстрирует значительное понимание вопросов и задач. Все вопросы задания выполнены, но есть небольшие неточности или несущественные ошибки	Демонстрирует полное понимание задач и вопросов. Все вопросы задания выполнены.
Оценка	2	3	4	5

Задание 7.

Описание Ситуации (Case Study)

Описание деятельности

ОАО «Концерн Синтез» занимается производством и реализацией следующей продукции:

Полуфабрикаты, применяемые в качестве сырья для производства продукции более высоких переделов (далее Полуфабрикаты).

- На Полуфабрикаты 80% объема реализации Концерна, 100% объема производства – экспорт в Европу.
- По Полуфабрикатам в Европе существует всего несколько потенциальных потребителей, работающих с постоянными поставщиками Полуфабрикатов. Концерн поставяет 100% продукции двум потребителям, с которыми установлены долговременные связи.

· Цена привязана к цене основного сырья, угроза положению на рынке только в случае резкого превышения цены над среднерыночной или падения качества.

Химические реагенты, применяемые в различных отраслях промышленности (далее Реагенты).

- Рынок потребления – массовый потребитель, от крупных предприятий до небольших, 100% реализации – Россия и страны СНГ. На рынке работает порядка 10 конкурентов, с максимальной долей рынка в 20%.

· Совместно с Реагентами реализуются Сопутствующие продукты (применяемые в процессе производства совместно с Реагентами химические продукты, добавки к Реагентам, специальная тара для производства и хранения Реагентов, средства для чистки специальной тары и производственного оборудования после применения Реагентов), закупаемые на стороне.

Производство продукции осуществляется в рамках единого цикла

1. Полуфабрикаты – продукт 1 передела,

2. Реагенты – продукт 2 передела.

Производственные мощности комбината загружены на 70%.

Объем реализации продукции ОАО «Концерн Синтез» в денежном выражении составил в 2013 г. 180 млн. долл.

Организационная структура предприятия

Наименование компании: ОАО «Концерн Синтез» (далее также Концерн). В состав Концерна входят:

1. Управляющая компания, г. Москва (150 работающих).
2. Химический комбинат «Синтез», г. Приволжск (6000 работающих), построен в 1983г.; г. Приволжск - 0,5 млн. Жителей, безработица - 5%.

3. Торговый дом «Синтез Трейд»:

-Центральная компания, г. Москва (100 работающих);

-5 филиалов в регионах (по 20 работающих).

Функции структурных подразделений

Управляющая Компания – управление финансовыми ресурсами с выделением бюджетов дочерним компаниям, экспорт Полуфабрикатов, закупки основного сырья и наиболее дорогих материалов для производства, управление инвестиционными проектами.

Торговый дом – реализация Реагентов, закупка и реализация сопутствующих им продуктов.

Комбинат – производство, закупки вспомогательных материалов и запчастей к оборудованию, ремонт оборудования.

Структура затрат на производство и реализацию продукции

Сырье – 40%;

Вспомогательные материалы для производства 5%;

Ремонт оборудования – 30%;

Зарплата персонала – 20%;

Затраты на реализацию – 5%.

Уровень маржинальной прибыли по продуктам:

Полуфабрикаты – 15%;

Реагенты – 25%.

Основные проблемы

1. Проблемы системы управления (мнение высшего руководства):

Вертикальная организационная структура приводит к изолированности подразделений;

Слабая система принятия управленческих решений (медлительность в согласовании и принятии решений, наличие «повешенных» вопросов, нежелание руководителей брать на себя ответственность, малопродуктивные совещания);

Слабая система планирования и контроля исполнения планов;

Недостаточные информационные потоки – как «по вертикали», так и в особенности «по горизонтали»;

Проблемы системы управления персоналом (слабо поставлена кадровая работа, руководящий кадровый состав формируется по отраслевому принципу, отсутствуют современные системы мотивации);

Слабо поставлена маркетинговая работа на рынке Реагентов (анализ рынка и конкурентов производится редко, маркетинговые результаты не являются существенным критерием принятия стратегических, инвестиционных решений).

2. Падение прибыли Концерна вследствие следующих факторов (учетная статистика):

- Рост затрат на производственный персонал – увеличения зарплаты (на 20% в год)

- Экстенсивное наращивание численности персонала Торгового Дома и Финансовых и экономических служб Комбината и Управляющей компании (на 100 человек в год);

- Рост затрат на ремонты вследствие удорожания запчастей и зарплаты персонала (на 10% в год);

- Рост складских запасов по вспомогательным материалам и запчастям (на 10% в год); Текущий уровень запасов 30 млн. долл. (включая основные и вспомогательные материалы, товары и запчасти);

- Большой объем дебиторской задолженности по Реагентам, слабо поставлена работа с дебиторской задолженностью;

- В последние несколько лет в значительной мере потеряны рыночные позиции по Реагентам (доля рынка упала до 12%, ежегодные потери порядка 3% рынка);

- Лидер рынка (доля 20%) и часть более мелких, чем Концерн, игроков предлагает Реагенты по более низкой цене.

- Компания, занимающая второе место (доля 15%), обеспечивает лучшую логистику и большую оперативность в обработке заказов.

Функциональная архитектура ERP-системы

В приведенной таблице указаны функциональные задачи, решаемые в рамках модулей внедряемой ERP-системы и аналогичные задачи, решаемые в рамках существующих на предприятии бизнес приложений.

Функциональная архитектура

Модули ERP-системы	Старая существующая КИС
Управление финансами (контроллинг)	
Ведение Главной Книжки	АРМ Финансы
Учет работы с контрагентами	АРМ Финансы
Управление денежными потоками	
Управление основными средствами	
Бюджетирование	
Консолидация учетных данных	
Финансовое планирование	
Контроль исполнения бюджета	
Управление персоналом	
Ведение кадрового учета	АРМ Кадры
Организационные структуры и штатное расписание	
Зарплата и система стимулирования	
Учет рабочего времени	АРМ Табель
Управление развитием и обучением	
Управление запасами (закупаемые и производимые материалы и комплектующие изделия, товары)	
Ведение справочников номенклатурных позиций	АРМ Запасы
Прием и отпуск материальных ценностей	АРМ Запасы
Операции с запасами (движение между складами)	
Инвентаризация запасов	
Управление снабжением	
Управление поставщиками	АРМ Снабжение
Управление заказами на приобретение	АРМ Снабжение
Операции получения	АРМ Снабжение
Управление сбытом	
Управление заказчиками	АРМ Сбыт
Управление заказами	АРМ Сбыт

Ценообразование	
Управление отгрузкой	АРМ Сбыт
Управление взаимоотношениями с клиентами	
Call центр	
Индивидуальный маркетинг	
Ведение индивидуальных отношений	
Электронные продажи	
Управление производством	
Описание состава изделия и технологии его производства	
Управление производственными заданиями	
Производственное планирование (производственных заданий и мощностей)	
Управление производственными затратами	
Контроль качества материалов, продукции	
Управление техническим обслуживанием, ремонтом и оборудованием (ТОРО)	
Учет и описание состава производственного оборудования и технологии его обслуживания	Состав производственного оборудования (Активы) (Номенклатурные позиции),
Учет работ ТОРО	Технологические цепочки обслуживания
Календарное планирование работ ТОРО	
Управление затратами на ТОРО	Статьи затрат (План счетов)
Управление взаимоотношениями сервисными организациями	Подрядчики (Контрагенты)

Перечисленные бизнес приложения, существующие на момент внедрения ERP-системы, реализованы в виде АРМ-ов, обменивающихся между собой данными в форме файлов справочников и бумажных документов на руках исполнителей.

Особенности информационной архитектуры ERP-системы

Предлагаемая ERP-система является сильно интегрированной и обеспечивает минимальное дублирование данных между модулями. Данные заводятся и хранятся в одном модуле, а все остальные ими пользуются и добавляют свои наборы данных. Например, любой заказчик должен быть сначала заведен в справочник контрагентов финансового модуля, а потом, когда он появится в справочнике заказчиков модуля управления сбытом, ему там будет добавлены необходимые наборы данных от сбыта.

В приведенной таблице указаны ключевые интегрирующие информационные бизнес объекты ERP-системы и модули их первичного происхождения.

Модули ERP-системы	Основные интегрирующие бизнес объекты
Управление финансами	
Ведение Главной Книги	План счетов
Учет работы с контрагентами	Контрагенты
Управление денежными потоками	
Управление основными средствами	Активы
Бюджетирование	
Консолидация учетных данных	Центры ответственности (Подразделения), Бюджетные статьи (План счетов)
Финансовое планирование	
Контроль исполнения бюджета	
Управление персоналом	
Ведение кадрового учета	Сотрудники и их назначения
Организационные структуры и штатное расписание	Подразделения и должности
Зарплата и система стимулирования	Начисления и удержания, Статьи

	затрат (План счетов)
Учет рабочего времени	
Управление развитием и обучением	
Управление запасами (закупаемые и производимые материалы и комплектующие изделия, товары)	
Ведение справочников номенклатурных позиций	Номенклатурные позиции
Прием и отпуск мат. ценностей	
Операции с запасами (движение между складами)	
Инвентаризация запасов	
Управление снабжением	
Управление поставщиками	Поставщики (Контрагенты)
Управление заказами на приобретение	Заказы сн., (Номенклатурные позиции)
Операции получения	Партии сн., (Номенклатурные позиции)
Управление сбытом	
Управление заказчиками	Заказчики (Контрагенты)
Управление заказами	Заказы сб., (Номенклатурные позиции)
Ценообразование	(Номенклатурные позиции)
Управление отгрузкой	Партии сб., (Номенклатурные позиции)
Управление взаимоотношениями с клиентами	
Call центр	Заказчики
Индивидуальный маркетинг	Заказчики
Ведение индивидуальных отношений	Заказчики
Электронные продажи	Заказчики
Управление производством	
Описание состава изделия и технологии его производства	Состав изделий (Номенклатурные позиции), технологические цепочки производства
Управление производственными заданиями	Производственные задания (Заказы)
Производственное планирование	Производственные задания

(производственных заданий и мощностей)	(производственное оборудование)
Управление производственными затратами	Статьи затрат (План счетов)
Контроль качества материалов и продукции	
Управление техническим обслуживанием и ремонтом оборудования (ТОРО)	
Учет и описание состава производственного оборудования и технологий его обслуживания	Состав производственного оборудования (Активы) (Номенклатурные позиции), технологические цепочки обслуживания
Учет работ ТОРО	
Календарное планирование работ ТОРО	
Управление затратами на ТОРО	Статьи затрат (План счетов)
Управление взаимоотношениями с сервисными организациями	Подрядчики (Контрагенты)

Проект внедрения ERP-системы

Как инструмент решения своих проблем владельцы приняли решение о внедрении ERP-системы. Цель внедрения обозначена следующим образом – рост или как минимум сохранение уровня прибыльности Концерна.

Были сформулированы следующие ожидаемые показатели проекта внедрения ERP-системы:

- 1.Срок проекта - 4 года;
- 2.Общий бюджет проекта - 3 млн. USD;
- 3.Возможные функциональные модули ERP-Системы:
 - Управление персоналом;
 - Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM);
 - Управление сбытом;
 - Управление снабжением;
 - Управление запасами;
 - Управление финансами;
 - Управление производством;
 - Управление техническим обслуживанием ремонт и оборудования (ТОРО);

Ограничения проекта

Наличие инвестиционной программы по реконструкции комбината не позволяет выделить много ресурсов на проект. Исходя из возможностей концерна, проект разбили на 2 фазы продолжительностью по 2 года. Бюджет фазы – 1,5 млн. USD.

Стоимость внедрения функциональных модулей приведена ниже:

Управление персоналом	– 0,75 млн. USD;
Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)	– 0,5 млн. USD;
Управление сбытом	– 0,25 млн. USD;
Управление снабжением	– 0,5 млн. USD;
Управление запасами	– 0,5 млн. USD;
Управление финансами	– 0,5 млн. USD;
Управление производством	– 0,5 млн. USD;
1. Управление техническим обслуживанием ремонт и оборудования (ТОРО)	
– 0,75 млн. USD;	
Бюджетирование	– 0,5 млн. USD.

В качестве возможного спонсора проекта рассматривается 4 представителя высшего руководства Концерна:

- 1-й Заместитель Генерального директора (отвечает за экспорт, закупку сырья, исполняет обязанности Генерального Директора в его отсутствие);
- Директор по экономике и финансам;

Исполнительный директор – директор Комбината;
 Коммерческий директор – директор Торгового Дома.
 Допущение игры.

В рамках данного задания принимается гипотеза о том, что концерн располагает такими каналами связи между всеми подразделениями, которые позволяют выстроить любую архитектуру КИС.

Техническое задание

Просим Вас часов разработать план проекта внедрения ERP-системы на промышленном предприятии, описанном в Кейсе, а именно:

Определите и обоснуйте приоритеты внедрения модулей ERP-системы исходя из их влияния на достижение целей проекта (связь ЦЕЛИ – МОДУЛИ – РИСКИ);

Определите границы проекта (в терминах подразделений концерна и модулей ERP-системы) (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ – МОДУЛИ);

Определите последовательность внедрения модулей ERP-системы (МОДУЛИ – НОМЕР ФАЗЫ);

Определите бюджет проекта (НОМЕР ФАЗЫ - СУММА);

Определите спонсора проекта (КАНДИДАТЫ).

Если для решения задачи Вам будет не достаточно информации, предоставленной в Кейсе, воспользуйтесь своим жизненным опытом.

Форма представления результата Все результаты должны быть сгруппированы в 4 блока:

1. Блок 1. Цели
2. Блок 2. Границы, Очереди, Организация
3. Блок 3. Архитектура КИС
4. Блок 4. Риски

Блок 1

1) ЦЕЛИ проекта.

Что этот проект даст бизнесу? Цели должны быть сформулированы в терминах бизнес результатов.

Показатель бизнеса и его изменение (рост / снижение)	Перечень модулей и механизм влияния (проектное решение)

Для формулировки адекватных целей и ожидаемых эффектов проведите количественный анализ данных приведенных в кейсе. Рекомендуется провести анализ тенденций в абсолютных показателях (см. Приложение).

Определите, чем для бизнеса является этот проект:

1. Выводом из кризиса
2. Оптимизацией бизнеса
3. Амбициозным развитием

Если Вы считаете, что эти \$3 млн. надо вкладывать не в ИТ, а в другие направления, предложите аналогичный проект.

2) Объясните влияние КИС на достижение целей проекта.

Сформулируйте (кратко) механизмы влияния работающей КИС на достижение целей проекта.

Пример. Если Вы считаете, что для снижения затрат на персонал необходимо внедрить модуль Управление персоналом, то объясните за счет решения каких задач этого модуля (раздел Функциональная архитектура ERP-системы) и как это должно произойти.

ВНИМАНИЕ!

Воздержитесь от количественных оценок эффектов, например, уровня снижения затрат на персонал. В рамках данной игры необходимо определить лишь механизм этого снижения.

Блок 2

1) Определите последовательность ввода модулей в эксплуатацию.

МОДУЛЬ	ФАЗА 1	ФАЗА 2
Управление финансами	ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	
Управление персоналом		ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
Сумма	Не более \$1,5 млн.	\$ Не более \$1,5 млн.

Допущения игры.

Общие затраты на внедрение модуля фиксированы.

1. Затраты на внедрение модуля не зависят от перечня подразделений, входящих в границы фазы. Существенными считаются только риски, которые могут возникнуть из-за несоответствия границ и уровня полномочий спонсора.

2. Затраты на внедрение модуля не зависят от объема работ по доработке модулей, в случае их интеграции с любым АРМ. Существенными считаются только технические риски интеграции.

3. Затраты на внедрение модуля фазы не могут переходить на другую фазу, даже если они не превышают платежного лимита фазы (\$1,5 млн.). Один модуль внедряется только в одну фазу.

2) Определите

Определите спонсора проекта из перечня КАНДИДАТОВ, приведенных в кейсе.

Блок 3

1) Определите итоговую архитектуру КИС

ЗАДАЧА	МОДУЛЬ ERP	АРМ
Управление финансами	+	
Управление персоналом		+
...		
Управление техническим обслуживанием Ремонт оборудования (ТОРО) и	+	

Допущения игры.

1. Кастомизация модулей ERP системы или АРМ не требует дополнительных денежных и временных затрат, но порождает технические риски проекта. Например, интеграция модуля "Управление сбытом" и АРМ-а "Запасы" не приводит к дополнительным денежным и временным затратам, но порождает КОНКРЕТНЫЕ технические риски КИС.

2. В рамках данного задания принимается гипотеза о том, что концерн располагает такими каналами связи между всеми подразделениями, которые позволяют выстроить любую архитектуру КИС.

Блок 4

1) Определите риски проекта.

Риски проекта включают угрозы проекту, источником которых являются Ваши проектные решения.

Определите 3 существенных, с Вашей точки зрения, риска проекта. По каждому из них укажите источник угрозы (Ваше решение) и неблагоприятное последствие ее реализации.

Среди источников угроз рассмотрите, прежде всего:

Организационные решения

Технические решения.

Среди неблагоприятных последствий на этапе эксплуатации рассмотрите, прежде всего:

1. Срыв сроков ввода в эксплуатацию,

2. Рост издержек,

3. Потеря доходов,

4. Потеря надежности КИС.

Пример. Если Ваша последовательность ввода модулей в эксплуатацию предполагает вмешательство в базовые механизмы интеграции ERP-системы, то это неизбежно приведет к снижению уровня надежности всей КИС и к росту издержек на ее техническую поддержку.

ВНИМАНИЕ!

Воздержитесь от количественных оценок рисков, например, уровня повышения издержек на техническую поддержку. В рамках данной игры необходимо определить лишь механизм этого влияния.

Приложение.

Показатели в абсолютных значениях (\$ млн.) на 2013.

Объем реализации продукции – 180

· Полуфабрикаты - 144 (80%)

· Реагенты - 36 (20%)

Объем рынка реагентов - 300 (доля рынка 12%)

Затраты

Полуфабрикаты- 122 (маржинальная прибыль 15%)

· Реагенты - 27 (маржинальная прибыль 25%)

Общие затраты - 149

Структура затрат на производство и реализацию продукции

· Сырье и основные реагенты - 60 (40%)

- Вспомогательные материалы для производства - 7 (5%)
- Ремонт оборудования - 45 (30%)
- Зарплата персонала - 30 (20%)
- Затраты на реализацию - 7 (5%)

Шкала оценивания индивидуального задания

Описание	1. Работа демонстрирует небольшое понимание проблемы студентом. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены. 2. Студент демонстрирует непонимание как решать задание 3. Не было попытки сделать инд. задание.	Студент демонстрирует частичное понимание задач. Большинство вопросов задания выполнены	Демонстрирует значительное понимание вопросов и задач. Все вопросы задания выполнены, но есть небольшие неточности или несущественные ошибки	Демонстрирует полное понимание задач и вопросов. Все вопросы задания выполнены.
Оценка	2	3	4	5

Образцы тестов.

Тест по курсу:

1. Какое из названных определений контроллинга является основополагающим?
 - а) контроллинг – это внутренний контроль (проверка экономичности работы подразделений предприятия (АО));
 - б) контроллинг – это система управления прибылью;
 - в) контроллинг – это функция в поддержку менеджмента;
 - г) контроллинг – это система эффективного управления предприятием (АО) и обеспечения его стабильного существования на рынке.
2. Основная задача стратегического контроллинга:
 - а) создание эффективной системы управления достижением текущих целей предприятия;
 - б) принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты–прибыль;
 - в) анализ себестоимости продукции и ее динамики;
 - г) обеспечение выживаемости предприятия (АО), “отслеживание” его движения к намеченной цели.
3. Основной первичный показатель для оперативного контроллинга:
 - а) прибыль предприятия (АО);
 - б) потенциал предприятия, т. е. его жизнеспособность и возможность получения прибыли в будущем;
 - в) конкурентоспособность продукции предприятия (АО) на рынке.
4. Управленческий учет базируется на:
 - а) действующем Положении о составе затрат, включаемых в себестоимость продукции;
 - б) классификации статей доходов и расходов по модифицированной номенклатуре (система “директ-костинг”);
 - в) группировке затрат по калькуляционным статьям.
5. Величина (или сумма) покрытия затрат – это:
 - а) разница между выручкой от реализации продукции и прибылью;
 - б) разница между выручкой от реализации продукции и постоянными затратами;
 - в) разница между выручкой от реализации продукции и прямыми переменными производственными (предельными) затратами;
 - г) разница между выручкой от реализации продукции и всеми затратами;
 - д) сумма постоянных затрат и прибыли.
6. Краткосрочный нижний предел цены:
 - а) сколько покупатель может и хочет заплатить за предлагаемый ему товар;
 - б) себестоимость, рассчитанная по переменным издержкам;
 - в) равен цене конкурентов;
 - г) сумма маржинального дохода и прибыли.
7. Верны ли следующие утверждения?
 - а) самая низкая цена при дефиците платежеспособности соответствует производственным затратам;
 - б) допустимой нижней границей цены является покрытие затрат на подготовку групп I и II;
 - в) калькуляция, рассчитанная на основе сумм покрытия, является идеальной.

8. Организация желает иметь рентабельность активов 40 %. Общая стоимость активов, используемых для производства продукции 1 000 000 р. Предполагаемый объем реализации продукции – 10 000 единиц. Переменные затраты на единицу продукции составляют 150 рублей, постоянные затраты – 2 350 000 рублей. Определить цену продаж.

- а) 385 р.;
- б) 600 р.;
- в) 539 р.;
- г) 425 р.

9. Объектом калькуляции является отдел маркетинговых исследований. Зарботная плата управляющего отделом будет классифицирована как:

- а) переменные и прямые затраты;
- б) переменные и косвенные затраты;
- в) постоянные и прямые затраты;
- г) постоянные и косвенные затраты.

10. Какие затраты не включаются в полную производственную себестоимость?

- а) переменные общепроизводственные расходы;
- б) постоянные общепроизводственные расходы;
- в) расходы на продажу;
- г) прямые трудовые затраты

11. Предприятие планирует себестоимость готовой продукции 2 000 000 рублей, в том числе постоянные затраты – 400 000 рублей, переменные затраты – 75 % от объема продаж. Определить объем продаж.

- а) 2 133 333 р.;
- б) 2 400 000 р.;
- в) 266 667 р.;
- г) 3 200 000 р.

12. Порог рентабельности – это:

- а) валовая прибыль организации;
- б) разница между выручкой предприятия от реализации продукции и постоянными затратами;
- в) показатель, характеризующий объем реализации продукции, при котором выручка предприятия от реализации равна всем его совокупным затратам;
- г) разница между объемом продаж и всеми переменными затратами.

13. Маржинальный запас прочности – это:

- а) точка безубыточности;
- б) отклонение фактической выручки от реализации продукции от торговой выручки, выраженное в процентах;
- в) разница между фактической выручкой и переменными затратами;
- г) разница между объемом продаж и переменными затратами, выраженная в процентах.

14. Какие из следующих видов издержек не принимаются во внимание при выработке решение о безубыточном объеме производства фирмы?

- а) средние переменные издержки;
- б) бухгалтерские издержки;
- в) средние постоянные издержки.

15. Инфляция:

- а) ускоряет оборачиваемость оборотных средств;
- б) замедляет оборачиваемость оборотных средств;
- в) не оказывает на оборачиваемость никакого влияния.

Шкала оценивания (при общем количестве вопросов в контрольном задании – 61)

Количество правильных ответов	До 7	7-9	10-12	13-15
Оценка	2	3	4	5

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 5.
Таблица 5. Этап текущей аттестации по дисциплине «Контроллинг»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания	Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
		1. Отсутствие усвоения	2. Не полное усвоение	3. Хорошее усвоение	4. Отличное усвоение
Работа на лекциях	1. Участие в групповых обсуждениях	отсутствие участия	единичное высказывание	активное участие в обсуждении	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения
	2. Выполнение тестов	выполнение менее 50%	выполнение выше 50%	выполнение более 75%	выполнение более 95%
Работа на практических занятиях	3. Решение индивидуальных практических заданий	не правильное решение	решение с ошибками	правильное решение без ошибок с отдельными замечаниями	правильное решение без ошибок
	4. Активность на семинарских занятиях	отсутствие участия	единичный ответ	активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на экзамен.

1. Понятие и основные концепции контроллинга. Причины возникновения контроллинга.
2. Структура контроллинга, характеристика ее основных элементов.
3. Функции контроллинга. Особенности контроллинга как метода внутрифирменного управления предприятием.
4. Анализ отклонений от нормативных затрат. Модели отбора отклонений для исследования и устранения.
5. Понятие отклонений. Классификация отклонений фактических затрат от нормативных.
6. Виды частных отклонений фактических затрат от нормативных, порядок расчета.
7. Общее отклонение фактических затрат от нормативных, порядок расчета.
8. Децентрализация управления предприятием. Учет затрат и результатов предприятия по центрам ответственности.
9. Понятие и виды центров ответственности. Требования к выделению центров ответственности на предприятии.
10. Понятие центров затрат, их финансовые особенности. Показатели отчетности для центров затрат.
11. Понятие центров выручки, их финансовые особенности. Показатели отчетности для центров выручки.
12. Понятие центров инвестиций, их финансовые особенности. Показатели отчетности для центров инвестиций.
13. Понятие центров прибыли, их финансовые особенности. Показатели отчетности для центров прибыли.
14. Организация службы контроллинга на предприятии. Квалификационные требования к специалисту по контроллингу.
15. Виды контроллинга. Концепция оперативного контроллинга.
16. Виды контроллинга. Концепция стратегического контроллинга.
17. Понятие и признаки затрат. Соотношение затрат, расходов и издержек.
18. Классификация затрат в системе традиционного учета.
19. Классификация затрат в условиях контроллинга.
20. Поведение затрат в краткосрочном и долгосрочном периоде. Методы разделения затрат на постоянные и переменные.
21. Производственные затраты предприятия. Затраты на продукт и расходы периода.

22. Система учета и калькулирования полных затрат, ее преимущества и недостатки.
23. Система учета и калькулирования неполных затрат «Директ-Костинг», ее преимущества и недостатки.
24. ABC – система учета и калькулирования затрат, ее преимущества и недостатки.
25. Распределение косвенных затрат в системе учета полных затрат и калькулирования полной себестоимости продукции.
26. Учет постоянных затрат в системе «Директ-Костинг». Многоступенчатый расчет прибыли и маржинального дохода.
27. Учет и распределение затрат в ABC-Системе.
28. Система «Стандарт-Кост»: содержание, назначение, схема функционирования.
29. Понятие и виды нормативов затрат, методы их разработки.
30. Бюджетирование: понятие, цели, функции.
31. Преимущества и недостатки бюджетирования.
32. Бюджет: понятие, характеристика, виды.
33. Структура и последовательность разработки общего бюджета предприятия.
34. Структура операционного бюджета предприятия. Особенности разработки.
35. Структура финансового бюджета предприятия. Особенности разработки.
36. Постановка внутрифирменного бюджетирования на предприятии: основные этапы.
37. Проблема форматов основных бюджетов предприятия.
38. Структура бюджетного регламента: характеристика основных элементов.
39. Финансовая структура предприятия: характеристика ее элементов.
40. Инструменты корпоративного контроллинга.
41. Варианты организации службы контроллинга в корпорации.
42. Аддитивные модели анализа эффективности, их применение в управлении корпорацией.
43. Мультипликативные модели анализа эффективности, их применение в управлении корпорацией.
44. Сбалансированная система показателей оценки эффективности деятельности корпораций.
45. Информационная поддержка контроллинга.
46. Основные технологические решения по внедрению систем контроллинга в организационных системах

Задачи к экзамену.

1. Составьте организационную структуру предприятия, в которой будет указано место службы контроллинга, взаимосвязь этой службы с другими структурами предприятия и объясните вашу схему.
2. Имеется небольшое предприятие, предметом деятельности которой является (по выбору выполняющего задание):
 - интернет технологии;
 - издательство;
 - производство и реализация всевозможной косметической продукции;
 - производство текстильной продукции;
 - оказание консультационных услуг;Ваша задача убедить руководство, что вы необходимы им как специалист по контроллингу. Ваши доводы и аргументы.
3. Предприятие выпускает серийно машиностроительную продукцию (станки). Оно состоит из основных бизнес-единиц: закупки, производство, сбыт.
Необходимо:
 - сформировать частные показатели для каждого из предложенных показателей, указать его смысл и источник информации, указать в системе ROI по предприятию, какие элементы интегрированных показателей относятся к каким бизнес-центрам.
4. Разложите на элементы аддитивной модели эффективность финансовых ресурсов на рекламу.
5. Назовите единицы затрат для каждого из следующих предприятий:
 - автомобильный завод; аудиторская фирма; магазин мануфактурных товаров (ткани);
 - кораблестроительная верфь; учебный центр, проводящий краткосрочные семинары.
6. Укажите, к каким затратам относится каждый из указанных ниже видов расходов - постоянным, переменным или частично переменным:
 - (a) Расходы по аренде
 - (b) Расходы на выплату жалованья
 - (c) Затраты на сырье
 - (d) Расходы на рекламу
 - (e) Расходы на электроэнергию
 - (f) Расходы на пользование телефоном

7. Кондитерская фабрика производит конфеты и планирует выпускать 10 000 коробок по 450 грамм конфет в каждой из 6 000 кг сырья.

В прошлом месяце компания переработала 20 000 кг сырья по цене 120 руб. за кг и выпустила 28 000 коробок конфет.

Рассчитайте сумму сверхнормативных потерь/ доходов от производственного процесса за прошлый месяц.

8. Произведите расчет затрат труда и заработной платы рабочего-сдельщика по следующим данным:

1) подготовительно-заключительные операции по норме: фрезерование – 195 мин., шлифовка – 123 мин.

2) время обработки: фрезерование одной детали – 7,6 мин., шлифовка – 3 мин.

3) часовая ставка оплаты 9,42 д.е., премия за экономию рабочего времени 0,12 д.е./мин.

Рабочий изготовил при 8-часовом рабочем дне 795 деталей в течение 18 дн., использовав 4 ч. отдыха. Четыре дня в течение месяца он был болен.

Определите:

1. Сумму основной заработной платы рабочего.

2. Нормируемые затраты труда на выполненную работу.

3. Фактические затраты рабочего времени.

4. Сумму доплаты за экономию рабочего времени.

5. Общую сумму начисленной заработной платы.

9. Определите целесообразность начала выпуска товара, единица которого будет стоить 7 д.е., а переменные затраты составят 4 д.е. При каких условиях такое производство целесообразно, если для этого необходимо приобрести машину за 5000 д.е., сроком эксплуатации 20 лет с ежегодными затратами на ремонт в среднем по 400 д.е.? (Процентная ставка на капитал – 6% годовых).

10. Компания продала товары на сумму 134 000 у.е. в июле, на сумму 226 000 у.е. в августе и на сумму 188 000 у.е. в сентябре. Из опыта поступления денег за проданные товары известно, что 60% средств от продаж в кредит поступает на следующий месяц после продажи, 36% - во второй месяц, 4% - не будет получено совсем. Какая сумма денежных средств поступит в сентябре от продаж в кредит?

11. На автозаводе при годовой программе производства амортизаторов 60 000 единиц выявляется в среднем 4% брака. Стоимость проверки одного амортизатора контролером 0,45 руб. Бракованные амортизаторы должны быть заменены, стоимость замены 15 руб. за единицу. Менеджер по производству должен решить: ввести 100% контроль

всех амортизаторов или заменить 4% выявленного брака. Ответ обосновать.

12. Годовая программа обработки деталей по бюджету составляет 53000 деталей. Сменная норма выработки рабочего на станке автомате составляет 60 деталей, число рабочих дней в году 230, норма выработки 107%. Задание: Определить необходимую численность рабочих.

13. Определите приоритетные позиции по продуктам для увеличения объема производства, если:

Выручка в тыс. руб.

А 2000 Б 3000 В 7500

Переменные издержки А 850, Б 2300, В 5800

Постоянные затраты в целом по организации составляют 3200 тыс. руб.

14. Менеджер по продукту получает задание форсировать реализацию изделия в течение некоторого дня с суммой покрытия (СП), 0,27 евро за единицу. Кроме того, бюджет затрат на рекламу составляют в целом 50 € в день. Определите минимальную цель по увеличению оборота за счет рекламной акции?

ПРИМЕР БИЛЕТА

Нижегородский государственный технический университет
им. Р.Е. Алексеева

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Контроллинг»

Билет №0

1 Структура контроллинга, характеристика ее основных элементов.

2 Понятие центров прибыли, их финансовые особенности. Показатели отчетности для центров прибыли.

Задача №2

Преподаватель _____ Зав.кафедрой _____

Шкала оценивания для экзамена представлена в таблице 6.

Таблица 6. Шкала оценивания для экзамена

Оценка	Критерии (критерии пишутся в соответствии с таблицей 7.2, пороговый уровень)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Неудовлетворительно	Не знает взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, основы подготовки сбалансированных управленческих решений; основные показатели деятельности компании, причины отклонений фактических значений показателей от плановых	Не может анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; построить в компании эффективную систему принятия, реализации, контроля и анализа сбалансированных управленческих решений
Удовлетворительно	Слабо знает и плохо ориентируется во взаимосвязях между функциональными стратегиями компаний, основах подготовки сбалансированных управленческих решений; основных показателях деятельности компании, причинах отклонений фактических значений показателей от плановых	Испытывает затруднения при анализе взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; построении в компании эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа сбалансированных управленческих решений
Хорошо	Знает основные взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, основы подготовки сбалансированных управленческих решений; основные показатели деятельности компании, частично знает причины отклонений фактических значений показателей от плановых	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; построить в компании эффективную систему принятия, реализации, контроля и анализа сбалансированных управленческих решений
Отлично	Знает взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний, основы подготовки сбалансированных управленческих решений; основные показатели деятельности компании, причины отклонений фактических значений показателей от плановых	Уверенно может анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; построить в компании эффективную систему принятия, реализации, контроля и анализа сбалансированных управленческих решений

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимосвязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.