

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Нижегородский государственный технический университет
им. Р.Е. Алексеева» (НГТУ)

Образовательно-научный институт экономики и управления (ИНЭУ)
(Полное и сокращенное название института, реализующего данное направление)

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института:

_____ С.Н. Митяков

22 апреля 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.4.2 «Контроллинг»

для подготовки бакалавров

Направление подготовки : 38.03.02 «Менеджмент»

_____ *(код и направление подготовки, специальности)*

Направленность: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм»

_____ *(наименование профиля, программы магистратуры, специализации)*

Форма обучения: очная

_____ *(очная, очно-заочная, заочная)*

Год начала подготовки 2025

Выпускающая кафедра МЕН

_____ *аббревиатура кафедры*

Кафедра-разработчик МЕН

_____ *аббревиатура кафедры*

Объем дисциплины 180/5

_____ *часов/з.е*

Промежуточная аттестация экзамен

_____ *экзамен, зачет с оценкой, зачет*

Разработчик (и): Щербакова Ольга Николаевна, к.э.н., доцент

_____ *(ФИО, ученая степень, ученое звание)*

НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2025 год

Рабочая программа дисциплины: разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО 3++) по направлению подготовки_38.03.02 «Менеджмент»,_ утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 970, на основании учебного плана принятого УМС НГТУ протокол от 17.12.2024 г. № 6.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры протокол 14.04.2025 г. № 7
Зав. кафедрой д.э.н., профессор, Мурашова Н.А. _____

Программа рекомендована к утверждению ученым советом ИНЭУ, Протокол от 22.04.2025 г. № 3

Рабочая программа зарегистрирована в УМУ регистрационный № 38.03.02-м-51
Начальник МО _____ Е.Г. Севрюкова

Заведующая отделом комплектования НТБ _____ Н.И. Кабанина
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	4
4. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП	6
5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
6. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.	14
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	16
8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	17
9. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ.....	19
10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	20
11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ..	21
12. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	23

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Целью (целями) освоения дисциплины является изучение основ контроллинга, в рамках соответствующих компетенций, позволяющее успешно решать профессиональные задачи в области организационно-управленческой и предпринимательской деятельности.

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):

- формирование целостного представления о контроллинге как контрольно-информационной системе обеспечения управления предприятием;
- освоение основных способов и рычагов контроля, методов измерения затрат и результатов деятельности предприятий и определения подконтрольных показателей;
- формирование комплексного представления о современных методах и методиках контроля ориентированного на повышение стоимости предприятия и особенностях их применения при разработке и обосновании управленческих решений;
- выявление особенностей стратегического и оперативного контроллинга в системе управления предприятием;
- изучение организационных вопросов создания системы контроллинга на предприятии.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.4.2 «Контроллинг» включена в перечень дисциплин вариативной части (формируемой участниками образовательных отношений) по выбору (запросу студентов), направленный на углубление уровня освоения компетенций. Дисциплина реализуется в соответствии с требованиями ФГОС, ОП ВО и УП, по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Дисциплина базируется на следующих дисциплинах программы бакалавриата «Основы экономических знаний», «Финансовый учет», «Финансовый менеджмент», «Инвестиционный анализ», «Оценка бизнеса», «Экономика предприятия».

Результаты обучения, полученные при освоении дисциплины, необходимы при прохождении преддипломной практики и при выполнении выпускной квалификационной работы.

Особенностью дисциплины является проведение занятий в форме практической подготовки.

Рабочая программа дисциплины «Контроллинг» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ОПОП ВО по направлению подготовки (специальности):

а) профессиональных (ПК):

ПК-3 Способен применять основные инструменты и методы экономики предприятия, управленческого учета, финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом и принятия инвестиционных решений.

ПК-7 - Способен осваивать и применять цифровые техно-логии для объектов профессиональной деятельности

Таблица 1- Формирование компетенций дисциплинам (очная форма обучения)

Наименование дисциплин, формирующих компетенцию совместно	Семестры, формирования дисциплины							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>ПК-3</i>								
Инвестиционный анализ					+			
Оценка бизнеса						+		
Экономика предприятия						+		
Управленческий учёт							+	
Контроллинг							+	
Технологическая (проектно-технологическая) практика						+		
Преддипломная практика								+
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы								+
<i>ПК-7</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Инвестиционный анализ					+			
Управленческий учёт							+	
Контроллинг							+	
Преддипломная практика								+
Выполнение и защита выпускной квалификационной работы								+

4. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП

Таблица 2- Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине			Оценочные средства	
					Текущего контроля	Промежуточной аттестации
ПК-3. Способен применять основные инструменты и методы экономики предприятия, управленческого учета, финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом и принятия инвестиционных решений	ИПК-3.1. Учитывает основные инструменты и методы экономики предприятия, управленческого учета, финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом и принятия инвестиционных решений.	Знать: - содержание общих функций контроллинга, основных процессов и информационной системы контроллинга; - системы планирования и контроля издержек предприятия.	Уметь: анализировать деятельность предприятия, обосновывать полученные выводы для оценки эффективности управленческих решений	Владеть: - навыками организации экономической деятельности и использования методов экономических расчетов и принятия на их основе стратегических, тактических и оперативных решений; - методами операционного анализа, расчета сумм покрытия и навыками их применения в управлении затратами и финансовыми результатами предприятий.	Вопросы для дискуссии. Аналитические задачи. Тесты.	Экзаменационный тест. Вопросы для устного собеседования: билеты (30 билетов)
	ИПК-3.2. Применяет основные инструменты и методы экономики предприятия, управленческого учета, финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом и принятия инвестиционных решений				Аналитические задачи. Кейсы.	

ПК-7 Способен осваивать и применять цифровые технологии для объектов профессиональной деятельности	ИПК-7.1 Осваивает цифровые технологии математического и информационного модели используемых процессов, явлений и объектов, относящихся к профессиональной деятельности.	Знать: - постановку проблем математического и информационного моделирования сложных систем в контроллинге;	Уметь: - планировать процесс моделирования и вычислительного эксперимента в контроллинге	Владеть: - методами постановки задач и обработки результатов компьютерного моделирования в контроллинге;	28.002 А/03.6	
	ИПК-7.2. Применяет цифровые технологии в профессиональной деятельности.	- постановку проблем математического и информационного моделирования сложных систем в контроллинге	- работать на современной электронно-вычислительной технике, используемой в системе контроллинга на предприятии	- навыками самостоятельной работы в лаборатории на современной вычислительной технике.		
Освоение дисциплины причастно к ТФ А/01.6., А/02.6., А/03.6 (28.002 "Специалист по контроллингу машиностроительных организаций")», решает задачи организационно-управленческой и предпринимательской деятельности.						

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зач.ед. 180 часов, распределение часов по видам работ семестрам представлено в таблице 3.

Таблица 3

Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

Вид учебной работы	Трудоёмкость в час
	В т.ч. по семестрам
	№ 7 (оч.ф.)
Формат изучения дисциплины	с использованием элементов электронного обучения
Общая трудоёмкость дисциплины по учебному плану	180
1. Контактная работа:	74
1.1.Аудиторная работа, в том числе:	68
занятия лекционного типа (Л)	34
практические занятия	34
1.2.Внеаудиторная, в том числе	6
контрольная работа	-
текущий контроль, консультации по дисциплине	4
контактная работа на промежуточном контроле (КРА)	2
2. Самостоятельная работа (СРС)	70
контрольная работа	-
самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашних заданий)	70
Подготовка к экзамену (контроль)	36

5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий	Реализация в рамках Практической подготовки (трудоемкость в часах)
		Контактная работа			Самостоятельная работа студентов (СРС), час			
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час				
7 семестр (очная форма обучения)								
	Тема 1. Сущность понятия контроллинга.	2	-		2	подготовка к лекциям и практическим занятиям 7.1.3. (стр.55-117)7.1.1. 7.1.2. 7.2.3.	Презентация в Power Point Дискуссия	
	Практическое занятие №1		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.2.3.	Кейс Тест	2
	Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления.	4	-		2	подготовка к лекциям 7.1.2. 7.2.2. 7.2.4.	Презентация в Power Point Дискуссия	
	Практическое занятие №2		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.2.2. 7.2.3	Кейс Тест	2
	Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии	4	-		2	подготовка к лекциям 7.1.2.	Презентация в Power Point Проблемная лекция	

Планируемые контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий	Реализация в рамках Практической подготовки (трудоемкость в часах)
		Контактная работа			Самостоятельная работа студентов (СРС), час			
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час				
						7.2.3.		
	Практическое занятие №3		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.2.3. (ст.58-66)	Мозговой штурм Работа в группах Тест	2
	Самостоятельная работа по освоению тем 1-3:		-		4			
	самостоятельная работа с литературой		-		2	самостоятельная работа с литературой 7.1.2. 7.2.3.	Кейс	
	самостоятельное решение кейса		-		2			
	Тема 4 Управленческий учет как основа контроллинга.	8	-		2	подготовка к лекциям 7.1.1. 7.2.1. 7.2.4	Презентация в Power Point Видеолекции Дискуссия	
	Практическое занятие №4		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.1.2 7.2.3	Аналитические задачи	2
	Практическое занятие №5		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.1.2 7.2.3	Аналитические задачи	2
	Практическое занятие №6		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.1.2 7.2.3	Аналитические задачи Тест	2
	Тема 5 Планирование и бюджетирование в	4	-		2	подготовка к лекциям	Презентация в Power Point	

Планируемые контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий	Реализация в рамках Практической подготовки (трудоемкость в часах)
		Контактная работа			Самостоятельная работа студентов (СРС), час			
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час				
	системе контроллинга					7.1.2 7.2.3 7.2.4		
	Практическое занятие №7		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.1.2 7.2.3 7.2.4	Аналитические задачи	2
	Практическое занятие №8		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.1.2 7.2.3 7.2.4	Аналитические задачи	2
	Практическое занятие №9		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.1.2 7.2.3 7.2.4	Аналитические задачи Тест	2
	Тема 6 Анализ отклонений в системе контроллинга	4	-		2	подготовка к лекциям 7.1.2. 7.2.2. 7.2.4.	Презентация в Power Point	
	Практическое занятие №10		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.2.3.	Аналитические задачи Кейсы	2
	Практическое занятие №11		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.2.2. 7.2.4	Аналитические задачи	2
	Практическое занятие №12		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.2.3	Аналитические задачи Тест	2
	Самостоятельная работа по		-		6			

Планируемые контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий	Реализация в рамках Практической подготовки (трудоемкость в часах)
		Контактная работа			Самостоятельная работа студентов (СРС), час			
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час				
	освоению тем 4-6:							
	самостоятельное решение задач		-		2	самостоятельная работа с литературой 7.1.2. 7.2.2. 7.2.3 7.2.4	Аналитические задачи	
	самостоятельная работа с литературой		-		4			
	Тема 7. Организация службы контроллинга. Профессиональные и личностные качества контроллера	4	-		2	подготовка к лекциям и практическим занятиям 7.1.3. (стр.117-211) и 7.2.6 7.1.2 7.2.3 7.2.4.	Презентация в Power Point Дискуссия электронный курс «Основы работы с DataLens»	
	Практическое занятие №13,14		-	4	4	подготовка к ПЗ 7.2.3. 7.2.4. 7.2.5. (№3, 2020г. с.62-79)	Деловая игра Тест	4
	Тема 8 Контроллинг направлений деятельности	4	-		4	подготовка к лекциям 7.1.2 7.2.3 7.2.4. 7.2.5. (№2, 2020г. с.66-75)	Презентация в Power Point Проблемная лекция	
	Практическое занятие №15		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.2.3. 7.2.4.	Аналитические задачи	2

Планируемые контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий	Реализация в рамках Практической подготовки (трудоемкость в часах)
		Контактная работа			Самостоятельная работа студентов (СРС), час			
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час				
	Практическое занятие №16		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.2.3. 7.2.4.	Кейс	2
	Практическое занятие №17		-	2	2	подготовка к ПЗ 7.2.3. 7.2.4.	Дискуссия Тест	2
	Самостоятельная работа по освоению тем 7-8:		-		8			
	самостоятельная работа с литературой		-		4	самостоятельная работа с литературой подготовка к ПЗ 7.2.3. 7.2.4. 7.2.5. (№77, 2019. С.60-76)	Кейсы	
	самостоятельное решение кейса		-		4			
	ИТОГО по дисциплине	34	-	34	70			34

6. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности

Типовые контрольные задания, аналитические задачи, кейсы и тесты для текущего контроля знаний обучающихся, вопросы, выносимые на промежуточную аттестацию в форме экзамена приведены в методических рекомендациях к дисциплине и находятся в свободном доступе.

6.2. Описание показателей и критериев контроля успеваемости, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и формирования компетенции по дисциплине, а также для оценки контрольной работы, применяется **традиционная** система контроля и оценки успеваемости студентов: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Таблица 6 - Критерии оценивания результата обучения по дисциплине (контрольной работе) и шкала оценивания

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения			
		Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
ПК-3. Способен применять основные инструменты и методы экономики предприятия, управленческого учета, финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом и принятия инвестиционных решений	ИПК-3.1. Учитывает основные инструменты и методы экономики предприятия, управленческого учета, финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом и принятия инвестиционных решений.	Изложение учебного материала бессистемное, неполное, не освоены базовые термины контроллинга и управленческого учета, непонимание их использования в рамках поставленных целей и задач; неумение делать обобщения, выводы, что препятствует усвоению последующего материала	Фрагментарные, поверхностные знания лекционного курса; изложение полученных знаний неполное, однако это не препятствует усвоению последующего материала; допускаются отдельные существенные ошибки, исправленные с помощью преподавателя; затруднения при формулировании результатов и их решений	Знает материал на достаточно хорошем уровне; представляет основные задачи в рамках постановки целей и выбора оптимальных способов управления прибылью. Умеет использовать систему знаний управленческого учёта и контроллинга для анализа детальности предприятия, обоснования полученных выводов для оценки эффективности управленческих решений..	Имеет глубокие знания всего материала структуры дисциплины; освоил новации лекционного курса по сравнению с учебной литературой; изложение полученных знаний полное, системное; допускаются единичные ошибки, самостоятельно исправляемые при собеседовании
	ИПК-3.2. Применяет основные инструменты и методы экономики предприятия, управленческого учета, финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом и принятия инвестиционных решений	Демонстрирует частичные и слабые умения использования инструментов контроллинга.	Фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов. Посредственно применяет инструменты контроллинга и управленческого учета, присутствуют ошибки при анализе деятельности предприятия и оценки управленческих решений..	Владеет знаниями и навыками в области контроллинга, допускает незначительные ошибки, которые сам исправляет; комментирует выполняемые действия не всегда точно. Демонстрирует относительно хорошее владение операционным анализом, расчетом сумм покрытия и навыками их применения в управлении затратами и финансовыми результатами предприятий..	Имеет глубокие знания всего материала; в полной мере владеет инструментами контроллинга. Свободно использует различные методы экономических расчетов и принятия на их основе стратегических, тактических и оперативных решений. Свободно владеет методами операционного анализа, расчета сумм покрытия и навыками их применения в управлении затратами и финансовыми результатами предприятий.
ПК-7. Способен осваивать и применять цифровые технологии для объектов профессиональной деятельности	ИПК-7.1. Осваивает цифровые технологии математического и информационного моделирования используемых процессов, явлений и объектов, относящихся к профессиональной деятельности. ИПК-7.2. Применяет цифровые технологии в профессиональной деятельности.	Изложение учебного материала бессистемное, неполное, не освоены базовые цифровые технологии используемые в контроллинге, непонимание их использования в рамках поставленных целей и задач; неумение делать обобщения, выводы, что препятствует усвоению последующего материала	Фрагментарные, поверхностные знания цифровых технологий; моделирование при использовании инструментария контроллинга содержит отдельные ошибки, но в целом описывает все процессы, частично понимает как ставить задачу моделирования, и какие цифровые инструменты использовать при ее решении.	Знает материал на достаточно хорошем уровне; представляет процесс моделирования и организации системы контроллинга, может выбрать оптимальный цифровой инструментарий. При использовании цифровых технологий может допускать ошибки.	Имеет глубокие знания цифровых технологий; освоил новации курса по сравнению с учебной литературой; свободно ориентируется и использует цифровые технологии при решении задач контроллинга, допускаются единичные ошибки, самостоятельно исправляемые при собеседовании

Оценка	Критерии оценивания
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Учебная литература

- 7.1.1. Алавердова, Т. П. Теория и организация бухгалтерского учета : учебник / под. ред. Алавердовой Т. П. - Москва : Университет "Синергия", 2020. - 196 с. (Серия "Легкий учебник") - ISBN 978-5-4257-0379-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785425703798.html>
- 7.1.2. Водопьянов, И. В. Управленческий и производственный учет на промышленных предприятиях : учебное пособие / Водопьянов И. В. - Москва : Проспект, 2016. - 208 с. - ISBN 978-5-392-19330-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392193301.html>.
- 7.1.3. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 368 с. - ISBN 978-5-394-04760-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394047602.htm>

7.2. Справочно-библиографическая литература.

- 7.2.1 Алавердова, Т. П. Практикум по бухгалтерскому учету и анализу : учебное пособие / Т. П. Алавердова, Н. И. Рыбакова, Н. Ю. Силина. - 3-е изд. стер. - Москва : Университет "Синергия", 2017. - 264 с. - ISBN 978-5-4257-0271-5. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785425702715.html>
- 7.2.2 Волнин, В. Аналитическая фабрика : Как настроить финансовую аналитику под задачи бизнеса / Волнин В. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 548 с. - ISBN 978-5-9614-6211-1. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961462111.html>
- 7.2.3 Живаева, Т. В. Контроллинг : учеб. пособие / Живаева Т. В. - Красноярск : СФУ, 2016. - 84 с. - ISBN 978-5-7638-3512-0. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785763835120.html>
- 7.2.4 Лебедева, Н. Ю. Методические подходы к построению и оценке эффективности системы внутреннего контроля в коммерческих организациях : монография / Н. Ю. Лебедева. - Ростов н/Д : ЮФУ, 2019. - 126 с. - ISBN --. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785927532599.html>
- 7.2.5 Журнал «Контроллинг» Сайт: https://elibrary.ru/title_about.asp?id=9800
- 7.2.6 Фрэнкс, Б. Революция в аналитике: Как в эпоху Big Data улучшить ваш бизнес с помощью операционной аналитики / Фрэнкс Б. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 316 с. - ISBN 978-5-9614-5302-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961453027.html>

7.3. Методические указания, рекомендации и другие материалы к занятиям

- Методические рекомендации, разработанные преподавателем по дисциплине «Контроллинг»
- Методические рекомендации по организации аудиторной работы. Приняты Учебно-методическим советом НГТУ им. Р.Е. Алексеева, протокол № 2 от 22 апреля 2013 г. Электронный адрес: https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/metod_rekom_auditorii.PDF
- Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов по дисциплине. Приняты Учебно-методическим советом НГТУ им. Р.Е. Алексеева, протокол № 2 от 22 апреля 2013 г. Электронный адрес: https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/metod_rekom_srs.PDF
- Учебное пособие «Проведение занятий с применением интерактивных форм и методов обучения», Ермакова Т.И., Ивашкин Е.Г., 2013 г. Электронный адрес: https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/provedenie-zanyatij-s-primeneniem-interakt.pdf
- Учебное пособие «Организация аудиторной работы в образовательных организациях высшего образования», Ивашкин Е.Г., Жукова Л.П., 2014 г. Электронный адрес: https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/organizaciya-auditornoj-raboty.pdf

8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебный процесс по дисциплине обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав по дисциплине определен в настоящей РПД и подлежит обновлению

при необходимости).

8.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Перечень программных продуктов, используемых при проведении различных видов занятий по дисциплине (открытый доступ)

- Научная электронная библиотека E-LIBRARY.ru. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
- КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: Справочная правовая система. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
- Электронно-библиотечная система Znanium.com [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/>. – Загл. с экрана.
- Открытое образование [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://openedu.ru/>. - Загл с экрана.
- *Polpred.com. Обзор СМИ. Полнотекстовая, многоотраслевая база данных (БД) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://polpred.com/>. – Загл. с экрана.*
- *Базы данных Всероссийского института научной и технической информации (ВИНИТИ РАН) по естественным, точным и техническим наукам Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.viniti.ru/>. – Загл. с экрана.*
- *Университетская информационная система Россия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/>. – Загл. с экрана.*
- *Финансово-экономические показатели Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/statistics/> – Загл. с экрана.*
- *Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/> - Загл. с экрана.*
- *Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/>- Загл. с экрана.*

8.2. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Таблица 7 - Перечень электронных библиотечных систем

№	Наименование ЭБС	Ссылка к ЭБС
1	Консультант студента	http://www.studentlibrary.ru/
2	Лань	https://e.lanbook.com/
3	Юрайт	https://biblio-online.ru/
4	TNT-ebook	https://www.tnt-ebook.ru/

В таблице 8 указан перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

Таблица 8 - Перечень программного обеспечения

Программное обеспечение, используемое в университете на договорной основе	Программное обеспечение свободного распространения
1	2
Microsoft Windows XP/7/8.1/10 (подписка DreamSpark Premium, договор № 0509/KMP от 15.10.18)	Open Office 4.1.1 (лицензия Apache License 2.0)

Microsoft Windows 7 MSDN/ XP, Prof, S/P3 реквизиты договора - подписка Dream Spark Premium, договор № Tr113003 от 25.09.14	Adobe Acrobat Reader DC-Russian (проприетарное ПО)
Windows 8.1 корпоративная 68980858 от 10.10.2017;	Mozilla Firefox (свободное ПО)
Windows 7 32 bit учебный корпоративная; VL 49477S2	Google Chrome (свободное ПО)
Microsoft Office Professional Plus 2007 (лицензия № 42470655)	Yandex Browser (свободное ПО)
P7 Офис (с/н 5260001439)	Moodle (свободное ПО)
Dr.Web (C/н 758S-TDJP-N7HB-ZH2F)	

В таблице 9 указан перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, к которым обеспечен доступ (удаленный доступ).

Таблица 9 - Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование профессиональной базы данных, информационно-справочной системы	Доступ к ресурсу (удаленный доступ с указанием ссылки/доступ из локальной сети университета)
1	2	3
2	Единый архив экономических и социологических данных	http://sophist.hse.ru/data_access.shtml
3	Справочная правовая система «КонсультантПлюс»	доступ из локальной сети
4	Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)	https://www.fedstat.ru/
5	Справочная правовая система «КонсультантПлюс»	доступ из локальной сети

9. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ

В таблице 10 указан перечень образовательных ресурсов, имеющих формы, адаптированные к ограничениям их здоровья, а также сведения о наличии специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования.

Таблица 10 - Образовательные ресурсы для инвалидов и лиц с ОВЗ

№	Перечень образовательных ресурсов, приспособленных для использования инвалидами и лицами с ОВЗ	Сведения о наличии специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования
1	2	3
1	ЭБС «Консультант студента»	озвучка книг и увеличение шрифта

Адаптированные образовательные программы (АОП) в образовательной организации не реализуются в связи с отсутствием в контингенте обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), желающих обучаться по АОП. Согласно Федеральному Закону об образовании 273-ФЗ от 29.12.2012 г. ст. 79, п.8 "Профессиональное обучение и профессиональное образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляются на основе образовательных программ, адаптированных при необходимости для обучения указанных обучающихся". АОП разрабатывается по каждой направленности при наличии заявлений от обучающихся, являющихся инвалидами или лицами с ОВЗ и изъявивших желание об обучении по данному типу образовательных программ.

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Учебные аудитории для проведения занятий по дисциплине, оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определен в данном разделе.

Таблица 11 - Оснащенность аудиторий и помещений для самостоятельной работы студентов по дисциплине

№	Наименование аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность аудиторий помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	1	2	3
1	6421 Мультимедийная аудитория (для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), г. Нижний Новгород, Казанское ш., 12, учебный корпус 6	1. Доска меловая – 1 шт. 3. Экран – 1 шт. 4. Мультимедийный проектор Epson X12 – 1 шт. 5. Компьютер PC MB Asus на чипсете Nvidia/AMD AthlonXII CPU 2.8Ggz/ RAM 4 Ggb/SVGASandartGraphics +Ge-FORCE Nvidia GT210/HDD 250Ggb,SATAinterface, монитор 19", с выходом на проектор. 6. Рабочее место студента - 20 7. Рабочее место для преподавателя – 1.	1. Windows 7 32 bit корпоративная; VL 49477S2 2. Adobe Acrobat Reader DC-Russian (беспл.) 3. Microsoft Office Professional Plus 2007 (лицензия № 42470655); 4. Dr.Web
2	6131 Компьютерный класс (для занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы студентов, курсового проектирования, выполнения курсовых, контрольных работ), г. Нижний Новгород, Казанское ш., 12, учебный корпус 6	1. Моноблоки HP3420 на процессорах Pentium Dual Core 2,81Ggz, OZU 4Ggb,PC3,Hdd 500 Ggb. Video интегрированное Intel Hd Graphic., в составе локальной вычислительной сети, с подключением к интернету 12шт.; Преподавательский ПК AMD Athlon 64X2 Dual Core CPU 4600+ ,2 Ggb OZU,HDD 160Ggb. 2. Доска меловая - 1 шт. 3. Компьютерные столы - 13 4. Рабочее место студента - 12 5. Рабочее место для преподавателя - 1 Для инвалидов и лиц с ОВЗ: переносная клавиатура адаптированная	1. Windows 8.1 корпоративная 68980858 от 10.10.2017; 2. Adobe Acrobat Reader DC-Russian (беспл.) 3. MsOfficeProPlus 2007 (лицензия № 42470655); 4. MathCad 15 M010(PKG-7543-FN, MNT-PKG -7543-FN-T2 договор № 28-13/13-057 от 26.02.13 (бессрочное). 5. CorelDraw Graphics suiteX6 LicenseML DR16C22-AFMMDDBRT-2HTBNJ3-FQHNS2G (бессрочная) 6. Gimp 2.8.18; 7. inkscape: 1.0.2_2021-01-15_e86c870879-x64 free ware 8. Dr.Web
4	1305 Компьютерный класс (для проведения практических занятий, для	1. Экран – 1 шт. 2. Мультимедийный проектор Epson X12 – 1 шт. 3. Персональные компьютеры PC	1. Windows 7 (подписка DreamSpark Premium, договор №Tr113003 от 25.09.14) 2. 1С предприятие 8.1 (лицензионное соглашение №800908353 с ЗАО «1С»)

	самостоятельной работы студентов, курсового проектирования, выполнения курсовых работ), г. Нижний Новгород, ул. Минина, дом 24, учебный корпус 1	AMD Athlon 64 X2 Dual Core Processor 4600+ 2.40 GHz/4 Gb RAM/ATI Radeon XI 200/HDD 250Gb/DVD-ROM, монитор 17", в составе локальной вычислительной сети, с подключением к интернету - 23 шт. 4. Рабочее место студента - 23 5. Рабочее место преподавателя - 1	(бессрочное) 3. Visual Studio 2008 (подписка DreamSpark Premium, договор №Tr113003 от 25.09.14) 4. Microsoft Office Professional Plus 2007 (лицензия № 42470655) 5. Dr.Web (C/н 758S-TDJP-N7HB-ZH2F от 26.05.2025, до 31.05.26)
5	6543 компьютерный класс - помещение для СРС, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), г. Нижний Новгород, Казанское ш., 12, учебный корпус 6	1. Рабочие места студента, оснащенные ПК на базе Intel Core i5 с мониторами – 8 шт. 2. Рабочие места студента, оснащенные ПК на базе Core 2 Duo с мониторами – 2 шт. 3. Рабочее место преподавателя, оснащенное ПК на базе Intel Core i5 с монитором – 1 шт. 4. Проектор Acer, проекционный экран – 1 шт. ПК подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета 5. Принтер HP LaserJet 1200 – 1 шт. Посадочных мест - 12, 10 оснащены ПК.	1. Microsoft Windows 7 MSDN (реквизиты договора - подписка DreamSpark Premium, договор № Tr113003 от 25.09.14) 2. Пакет программ Open Office 3. Браузер Google Chrome 4. Браузер Mozilla Firefox 5. Браузер Opera 6. McAfee Security Scan 7. Adobe Acrobat Reader DC 8. AutoCAD2013

11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

11.1. Общие методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий (выбирается из приложения к РПД):

- проблемное обучение (дискуссии, проблемные лекции, работа в группах);
- разбор конкретных ситуаций (кейсов);
- использование аналитических задач.

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с оценками полученными в течение семестра. Студентам, выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным на повышенном уровне, если теоретическое содержание курса освоено полностью. При устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, использует в ответе дополнительный материал. Все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты, проявляет самостоятельность при выполнении заданий.

Результат обучения считается сформированным на пороговом уровне, если теоретическое содержание курса освоено полностью. При устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с

задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже трех по оценочной системе, что соответствует допороговому уровню.

11.2. Методические указания для занятий лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины (Таблица 4) . Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала. Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

В ходе лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала.

11.3. Методические указания по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях, работа над заданиями в группах.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков применения инструментов управленческого учета, составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий.

11.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы, представленной в Разделе 7.

В процессе самостоятельной работы при изучении дисциплины студенты могут работать на компьютере в специализированных аудиториях для самостоятельной работы (указано в таблице 11). В аудиториях имеется доступ через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» к электронной информационно-образовательной

среде университета (ЭИОС) и электронной библиотечной системе (ЭБС), где в электронном виде располагаются учебные и учебно-методические материалы, которые могут быть использованы для самостоятельной работы при изучении дисциплины.

12. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

12.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе текущего контроля успеваемости

12.1.1. Перечень дискуссионных тем к лекционным и практическим занятиям

Вопросы для подготовки к дискуссии

1. Каким образом на развитие контроллинга повлиял мировой экономический кризис начала 20 века?
2. Как соотносится история развития контроллинга и история развития менеджмента?
3. Предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности, чем это обусловлено?
4. На каком этапе развития в России находится контроллинг в настоящее время. Чем это обусловлено?
5. Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом, в чем заключаются принципиальные отличия?
6. Проблемы и перспективы внедрения контроллинга в практику российских организаций.
7. Можно ли назвать контроллинг философией управления, то есть одной из форм мировоззрения на управление?
8. Укажите положительные и отрицательные стороны таких методов разработки стратегического плана, как анализ жизненного цикла, анализ сильных и слабых мест предприятия, анализ рынка.
9. Если основным недостатком системы контроля на предприятии является отсутствие оперативного контроля, какими инструментами оперативного контроллинга, Вы посоветовали бы воспользоваться?
10. Назовите «узкие места» в сфере технологии и производства на предприятии, в котором Вы проходили производственную практику.
11. Что бы Вы отнесли к факторам, непосредственно определяющим уровень производительности труда на предприятии?
12. Какие факторы влияют на решение о выборе варианта взаимодействия финансового и управленческого учета?
13. Как функции контроллинга связаны с функциями менеджмента, где они пересекаются и дополняют друг друга?
14. Какой из видов организации службы контроллинга Вы бы предложили для создания этой службы на Горьковском автомобильном заводе?
15. Перечислите возможные базы распределения косвенных затрат между носителями, которые применяются на практике.
16. Приведите примеры отраслей и предприятий, в которых целесообразно применение калькулирования по функциям (АВС-метода)?
17. Приведите основные показатели, определяющие управленческие решения по капитальным вложениям.

18. Можно ли продавать товар ниже себестоимости?
19. Какие факторы следует учитывать при принятии решения производства комплектующих собственными силами или покупки на стороне? Какие риски сопровождают действие этих факторов?
20. Перечислите основные требования к внутренней управленческой отчетности.
21. Финансовая структура предприятия, совпадает ли она с организационной структурой?
22. Какие свойства системы бюджетирования дают основания считать ее инструментом финансового контроля?
23. Как вы понимаете концепцию «управление за рамками бюджетов»? Возможна ли она на российских предприятиях?
24. Перечислите основные программные продукты, используемые в России в целях автоматизации контроллинга. Опишите их основные достоинства и недостатки, области применения.
25. Какими компетенциями должен обладать специалист по контроллингу в цифровую эпоху?
26. Почему руководители бизнеса недовольны внедрением корпоративных информационных систем?
27. Предложите правильный алгоритм внедрения цифровой модели бизнеса
28. Разработайте техническое задание для IT специалистов по внедрению автоматизированной системы контроллинга. С чего следует начать работу?

12.1.2. Типовые аналитические задачи (упражнения)

№1 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.

№2 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	1043	1080	916	1476	989	1100	1060

Выделить сумму постоянных и переменных издержек.

№ 3 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:

получены дивиденды от дочерней компании – 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.

№4 Назовите единицы затрат для каждого из следующих предприятий:

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

кораблестроительная верфь; учебный центр, проводящий краткосрочные семинары.

№5 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

№6. 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.

Жалованье контролеру 30

Арендная плата 200

Отопление 40

Износ 50

Хранение сырья 70

Всего 390

Известны также следующие данные:

	Площадь отдела (м2)	Объем отдела (м3)	Стоимость оборудования (тыс. руб.)	Прямые трудозатраты (часы)	Израсходованное 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.

№7 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?

№8 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.

№9 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.

№10 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., используя 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.

№ 11 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.

№12. Рассчитайте операционную прибыль маржинальным методом (директ-костинг) и методом полного поглощения затрат (полной производственной себестоимости). Сравните результаты

А) Запасы готовой продукции на начало периода 200 ед. на конец периода 100 ед.

В) Запасы готовой продукции на начало периода 100 ед. на конец периода 200 ед.

Исходные данные

Наименование показателя	Значение
Цена реализации	1000 руб./ед.
Объем производства	1000 ед. за месяц
Переменные производственные затраты	400 руб./ед.
Постоянные производственные накладные затраты	100 000 руб. за месяц
Постоянные непроизводственные накладные затраты	200 000 руб. за месяц

№13. Используя метод полного поглощения (распределения) затрат (метод полной производственной себестоимости), рассчитайте полные производственные затраты на единицу продукции и валовую прибыль на единицу для каждого продукта, выбрав базу распределения – затраты рабочего времени оборудования. Сделайте вывод по итогам расчетов. В расчетах объем производства и объем продаж по видам продукции совпадают.

Исходные данные.

Компания «Снек», производит три ореховых продукта в упаковке: Арахис, Миндаль, Кешью. Калькуляционная единица (ед.) – 1 упаковка орехов

Информация, связанная с каждым из продуктов, приведена в таблице:

Показатель	Ед.изм.	Арахис	Миндаль	Кешью
Прямые затраты на труд	Руб./единица	17	9,6	12
Прямые затраты на сырье	Руб./единица	5	29	25
Объем производства и продаж	Ед./мес.	500 000	150 000	250 000
Затраты прямого труда	часов на ед. продукции	0,001	0,010	0,005
Затраты прямого оборудования	машино-часов на единицу	0,010	0,040	0,020
Цена реализации	Руб./единица	30	45	50
Расчет базы распределения				

Постоянные производственные накладные затраты за месяц составляют 800 000 руб.

№14. Оптимизация производственной программы на основе маржинальной прибыли.

1. Составить оптимальную производственную программу
2. Определить прибыль предприятия

Исходные данные Предприятие производит комплектующие для автомобильной промышленности. Оборудование предприятия универсальное позволяет производить 3 вида комплектующих (П1, П2, П3). Общая производственная мощность – 12000 машино-часов в месяц. Для производства 1 единицы каждого вида изделия требуется разное время машинной обработки: П1 – 4 машино-часов, П2 – 2 машино-часа, П3 – 1 машино-час.

Спрос на продукцию предприятия: П1 – 5000 ед./мес., П2 – 3000 ед./мес., П3 – 2000 ед./мес.

Цена реализации: П1 – 20000 руб./ед., П2 – 16500 руб./ед., П3 – 17400 руб./ед.,

Затраты на производство и реализацию продукции

Наименование затрат	П1 руб./ед.	П2 руб./ед.	П3 руб./ед.	За период тыс. руб.
---------------------	----------------	----------------	----------------	------------------------

Прямые материальные затраты	2 580	2 210	8 630	
Прямые трудовые затраты	4 820	3 975	2 520	
Общепроизводственные переменные затраты	600	315	250	
Общепроизводственные постоянные затраты				5 000
Постоянные административные затраты				12 000
Постоянные коммерческие затраты				6 000
Затраты на упаковку продукции	25	25	25	

№15 Оптимизация производственной программы на основе маржинальной прибыли.

Задание. Рассчитайте оптимальный производственный план для компании С на месяц и определите маржинальную прибыль при оптимальной программе.

Маржинальная прибыль = Цена реализации – удельные переменные затраты

Исходные данные. В настоящее время Компания С производит четыре вида продукта (Е, F, G и H), для которых используется разное количество одних и тех же ресурсов. Информация по вышеперечисленным четырем продуктам, количество ресурсов требуемых для производства и другие данные приведены ниже:

Продукт	Ед. измер.	Е	F	G	H
Цена реализации	Руб./ед.	840	600	1170	1140
Прямой труд (тариф – 120 руб./ час)	Руб./ед.	300	240	360	300
Прямые материалы А (стоимость – 45 руб./литр)	Руб./ед.	90	45	0	135
Прямые материалы В (стоимость – 75 руб./кг)	Руб./ед.	150	0	225	300
Переменные накладные расходы (ставка – 15 руб./ за машино-час)	Руб./ед.	37,5	45	34,5	34,5
Общие переменные затраты	Руб./ед.	577,5	330	619,5	769,5
Другие данные					
Максимальный спрос за месяц	Ед.	550	1850	1480	2300
Минимальный спрос за месяц (см. Прим.3)	Ед.	90	100	80	120
Разница между максимальным спросом и обязательным заказом		460	1750	1400	2180

Примечания

1. Компания не имеет запасов годовой продукции и сырья
2. Поставки Материалов А и В ограничены. Максимальное наличие материалов за месяц составляет: **А - 10 500 литров**, а **В – 12 000 кг**
3. Компания заключила контракты на поставку минимального количества продуктов в месяц. **Данные контракты должны быть выполнены.** Предусмотренные контрактами объемы включены в максимальный ежемесячный спрос.

№16 Фирма продает один вид продукции по цене за единицу 850 руб. и производственными затратами 600 руб. В отчетном периоде каждому из трех основных покупателей продано по 10 000 единиц. Общая сумма накладных расходов по сбыту составила 4 562 100 руб., в том числе на транспортировку продукции 2 562 100 руб., ее погрузку и выгрузку 180 000 руб., заработную плату агентов по продаже 770 000 руб., послепродажное обслуживание 1 050 000 руб., производственные затраты 15 000 000 руб.

Показатели по процессам продаж характеризуют данные:

	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3
Перевозка продукции, км	2500	50	10
Погрузка, выгрузка, т	1000	500	0
Услуги посредников (Количество визитов к клиенту)	20	40	50
Послепродажное обслуживание, ч	200	100	60

Рассчитайте прибыль по клиентам компании традиционным методом и методом ABC.

№17 Рассчитайте отклонения затрат на материалы по цене (стоимости) и объему (количеству) использования.

Исходные данные. Компания «Геродот» производит единственный продукт RS-02, который имеет следующие бюджетные материальные затраты на единицу: 3 кг материала А

по \$20 за кг. Фактический выпуск RS-02 составил 1 000 единиц, фактически приобретено и использовано 3 200 кг материалов за \$62 000.

18. Предприятие производит и продает изделия в количестве 10000 штук в течение некоторого периода. Затраты за период на производство и реализацию составляют 10000000 руб., в т.ч. 3000000 руб. – постоянные затраты. Отпускная цена изделия в настоящий момент составляет 1386 руб. Исследование рынка прогнозирует увеличение сбыта на 20% при снижении цены на 100 руб. Свободные мощности существуют. Оценить целесообразность снижения цены при решении на основе данных о полных и переменных затратах.

19. Что выгодно предприятию: изготовить инструмент самому или купить у другой организации, если годовая потребность в инструменте – 14 400 шт., цена на рынке – 240 д.е. за единицу, нормативные затраты на материал – 120 д.е., зарплата с начислениями – 60 д.е. на единицу, накладные расходы – 180 % к зарплате? Для изготовления инструмента потребуется приобрести станок за 720 000 д.е. с годовой амортизацией 10 %.

20. Визуализируйте с использованием DataLens информацию для коммерческого директора по продажам. Предварительно создайте датасет из доступных таблиц: таблица продаж, данные о клиентах и т.д.

21. Довольно часто специалистам по контроллингу требуется использовать метод экспертных оценок. Опираясь на метод предпочтений, возьмите в качестве исходной матрицы оценок таблицу, приведенную ниже. Причем, значения оценок 4-ого эксперта проставьте по своему усмотрению. Решите задачу с применением метода предпочтения для получившейся исходной матрицы оценок.

Если в результате выполнения задания получится значение коэффициента конкордации $W > 0,5$, то задачу можно считать решенной, а если в результате выполнения задания получится значение коэффициента конкордации $W < 0,5$, это означает, что требуется уточнение экспертных оценок. В этом случае изменяйте значения 4-ого эксперта до тех пор, пока не получится значение коэффициента конкордации $W > 0,5$.

При решении задачи используйте модель построенную или в M.Excel или электронных таблицах R-7-офис.

Факторы Эксперты	1	2	3	4	5
1	2	1	3	5	4
2	2	3	1	5	4
3	1	3	2	5	4
4					

12.1.3. Типовые темы групповых творческих заданий

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 будите 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?

Кейс 4. Разработка модели бюджетирования для компании по производству реагентов для очистки нефти.

Студентам рекомендуется разбиться на 3-4 подгруппы для решения задания. Задание выполняется студентами самостоятельно в отведенное для этого время. На занятии каждая группа представляет свой проект в форме презентации.

Содержание задания.

По окончании института вы устроились работать в финансовый отдел компании по производству химических реагентов для очистки нефти, которая предполагает в ближайшем будущем внедрять бюджетирование. Вам, как квалифицированному специалисту - выпускнику вуза, предлагают принять участие в проекте.

Проанализировав структуру активов организации и источники финансирования вы заключили, что для организации характерны следующие показатели: 70% активов компании вложены в НМА* (патенты, лицензии) и оборудование для лабораторий; финансирование деятельности осуществляется в основном за счет собственного капитала (на 60%) и краткосрочных заемных средств (40%); кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками колеблется в пределах 5-10% краткосрочных обязательств организации; просроченной дебиторской задолженности сроком свыше 12 месяцев нет.

Клиентами организации являются крупные нефтедобывающие организации. Поскольку каждое месторождение уникально, то для компании характерен проектный характер организации работы: сначала группа технологов выезжает на месторождение и берет пробы нефти, в лабораторных условиях разрабатываются основные компоненты реагентов, затем при выезде на место реактивы тестируются и утверждаются заказчиком. Этот этап может занимать от 1-го до 4 месяцев. Далее идет промышленное производство реагентов, которые производятся на арендуемых мощностях одного из местных нефтеперерабатывающих заводов. Период массовых поставок реактива зависит от срока добычи нефти из конкретной

скважины. В этот период специалисты организации осуществляют сопровождение проекта и корректируют состав реагентов по необходимости.

Клиенты рассчитываются с компанией по следующей схеме: аванс в размере 100% при проведении проектных работ; ежемесячные платежи за поставку реагентов на основании счетов-фактур и накладных после фактической отгрузки.

В целом для организации существует проблема зависимости от импортных реагентов, поэтому одной из задач снабженцев является поиск отечественных поставщиков сырья с сопоставимым качеством. Альтернатива – производство реагентов самостоятельно, однако этот вариант достаточно дорогой и несет в себе дополнительные производственные риски.

Ваши задачи на этапе разработки концепции бюджетирования заключаются в разработке проекта модели системы бюджетирования компании с позиций управления финансами, в частности, в определении методики бюджетирования, типа бюджетов (преемственные, скользящие и т.д.), оптимального набора операционных и финансовых бюджетов, оптимального бюджетного периода. Кроме того, руководство ожидает, что вы сможете составить проект последовательности составления бюджетов.

При решении данного кейса рекомендуется составить не один, а несколько вариантов моделей бюджетирования, описывая достоинства и недостатки каждого, для того, чтобы руководство организации имело возможность сопоставить свои выгоды и риски по каждому варианту. Кроме того, желательно определить качественные и количественные эффекты, которые получит организация после внедрения вашей модели бюджетирования, с позиций ценностно-ориентированного менеджмента.

4. Разработайте шаблон документа «Положение о бюджетировании организации». Перечислите типовые функции и обязанности руководителя отдела бюджетирования и специалиста отдела бюджетирования.

5. Приведите пример концептуальных схем финансовой структуры организации по продуктовому признаку, схему финансовой структуры холдинговой организации по дивизиональному признаку, схему финансовой структуры холдинговой организации по признаку сегментной (географической) изолированности. Примеры приведите по данным российских предприятий.

Кейс 5. Теперь Вы знаете, что контроллинг – это инструмент стратегического и оперативного управления предприятием, согласно которому принимаются управленческие решения, ведущие к достижению поставленных целей перед организацией. В основе контроллинга лежит аналитическая работа (анализ поступающей информации в службу контроллинга), сравнение плановых показателей с фактическими, информационное обеспечение, координация работы всех подразделений организации. Кроме того, Вы знаете, задачи и функции контроллинга. Функции контроллинга зависят от ряда причин: желания руководителя, организационной структуры и т.д. Предположите, что Вы являетесь руководителем организации. У Вас в подчинении находятся 50000 человек. Вы занимаетесь производством мягкой мебели. В определенный момент времени Вы решили создать у себя на предприятии службу контроллинга. Ответьте на вопросы: • От каких факторов будет зависеть построение службы контроллинга на Вашем предприятии? • Какими функциями Вы наделите Вашу службу контроллинга? • Какие задачи должна будет выполнять служба контроллинга на Вашем предприятии?

Кейс 6. Рассмотрите следующую ситуацию. Вас назначили руководителем службы финансового контроллинга. Подумайте над следующими вопросами:

- Какая информация необходима Вам для принятия решений?
- Какие инструменты Вы будете использовать в своей работе? Что определяет их выбор?
- Какие альтернативные варианты управленческих решений Вы можете разработать в процессе финансового контроллинга?

12.1.4. Типовые тестовые задания

Тема 1.

1. Основная цель контроллинга:
 - 1) координация управленческой деятельности
 - 2) информационная поддержка принятия управленческих решений
 - 3) создание общей системы управления предприятием
 - 4) обеспечение рациональности управленческого процесса
2. Назовите, что из перечисленного относится к функциям контроллинга?
 - а) учет;
 - б) бюджетирование;
 - в) планирование;
 - г) ревизия;
 - д) контроль и регулирование.
3. Термин контроллинг возник в:
 - а) России
 - в) Америке
 - б) Англии
 - г) Германии
4. Основные концепции контроллинга ориентированы:
 - а) на бухгалтерский учет
 - б) на финансовый учет
 - в) на управленческий учет
 - г) на систему управления
 - д) нет правильного ответа
5. Назовите основные аспекты контроллинга
 - а) стратегический
 - в) внешний
 - б) внутренний
 - г) оперативный

Тема 2.

1. При оперативном контроллинге используют следующие показатели:
 - а) среднесписочная численность
 - б) рентабельность капитала
 - в) степень ликвидности
 - г) производительность
 - д) оборачиваемость активов.
2. Порядок ведения управленческого учета (контроллинга):
 - а) регламентируется Министерством финансов;
 - б) определяется Международной федерацией бухгалтеров;
 - в) описан в налоговом законодательстве;
 - г) устанавливается руководством предприятия.
3. Объектами контроллинга являются:
 - а) подразделения предприятия;
 - б) ресурсы предприятия;
 - в) деятельность предприятия и ее результаты;
 - г) хозяйственные процессы;
 - д) все ответы правильные.
4. Целью стратегического контроллинга является:
 - а) обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития;
 - б) обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия;
 - в) создание единой информационной системы предприятия
5. К анализу внутренней среды не относится:

- а) анализ финансового состояния предприятия;
- б) оценка территориального расположения;
- в) анализ рынка труда.

Тема 3.

1. Затраты, величина которых находится в прямой зависимости от воздействия на них менеджера, называются:

- а) коммерческие;
- б) регулируемые;
- в) производственные;
- г) непроизводственные;
- д) нет правильного ответа.

2. Основные места возникновения издержек:

- а) места приема материалов и полуфабрикатов;
- б) входной склад;
- в) система транспортировки ресурсов по предприятию;
- г) производственный цех;
- д) упаковочный цех;
- е) склад готовой продукции.

3. Контроллинг логистики:

- а) обеспечивает информационную поддержку принятия решений, существенных для достижения целей предприятия;
- б) позволяет рассчитать плановые издержки на основе определения планового количества потребления запасов, определенного по плановым целям;
- в) занимается расчетом издержек, основанных на системном охвате работ.

4. Важнейшая задача финансового менеджмента и вместе с тем финансового контроллинга обеспечение:

- а) Прибыльности
- б) Ликвидности
- в) Бюджетирования
- г) Финансового учета

Тема 4.

1. Цели формирования центров ответственности заключаются:

- а) в упрощении учета и отчетности
- б) в разграничении зон ответственности
- в) в необходимости поставить каждое подразделение (в некоторых случаях условно) перед лицом рыночной конкуренции
- г) нет правильного ответа

2. Какое из названных подразделений может быть определено как центр дохода (выручки):

- а) отдел продаж в магазине
- б) филиал холдинговой компании
- в) самостоятельное предприятие в рамках холдинга
- г) сборочный цех (участок)

3. В случае если организация продает товар по ценам выше себестоимости, но не получает за него денежные средства, то оно:

- а) будет иметь в отчетности прибыль, но не иметь денежных средств
- б) не будет иметь ни прибыли, ни денег
- в) будет иметь кредиторскую задолженность
- г) будет иметь в отчетности убыток

4. Оценку выгодности тех или иных покупателей и клиентов целесообразнее всего производить на основе данных:

- а) управленческого учета

- б) бухгалтерского (финансового) учета
- в) метода АБС
- г) исходя из приятельских отношений

Тема 5.

1. Бюджетный цикл подразумевает:

- а) составление сводного бюджета на период – контроль исполнения бюджета – анализ исполнения бюджета
- б) составление сводного бюджета
- в) составление сводного бюджета и контроль за его исполнение

2. Как вы понимаете функцию бюджета «координация различных видов деятельности и отдельных подразделений» ?

3. Как вы понимаете функцию бюджета «Стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности»?

4. В зависимости от поставленных задач различают следующие виды бюджетов:

- а) генеральные и статические
- б) гибкие и частные
- в) генеральные и частные

5. Генеральный бюджет любой организации состоит из:

- а) бюджета продаж и бюджета денежных средств
- б) операционного и финансового бюджета
- в) финансового и инвестиционного бюджета

6. Пессимистический вариант бюджета подразумевает ...

7. Вероятностный вариант бюджета подразумевает ...

8. Выбор модели группировки доходов и расходов осуществляется исходя из:

- а) цели организации
- б) решения руководства
- в) норм законодательства

9. Функциональный бюджет содержит группировку расходов

- а) По статьям калькуляции
- б) По функциям затрат
- в) По элементам затрат

10. Бюджет по факторам производства содержит группировку расходов

- а) По статьям калькуляции
- б) По функциям затрат
- в) По элементам затрат

11. Динамический бюджет предполагает:

- а) Непрерывное измерение достигнутого результата с определенной периодичностью
- б) Анализ исполнения смет без учета фактических объемов производства
- в) Анализ исполнения смет с учетом фактического объема производства

12. Статический бюджет предполагает:

- а) Непрерывное измерение достигнутого результата с определенной периодичностью
- б) Анализ исполнения смет без учета фактических объемов производства
- в) Анализ исполнения смет с учетом фактического объема производства

Тема 6.

1. Если абсолютная или относительная величина отклонения какого-либо параметра значительна:

- а) то надо немедленно заняться ее анализом;
- б) необходимо выяснить, является ли данное отклонение случайным или регулярным;
- в) надо заняться ее оценкой и коррективной.

2. Бюджет служит инструментом для управления:

- а) расходами предприятия;
- б) ликвидностью предприятия;

- в) доходами, расходами и ликвидностью предприятия.
- 3. Сведения, полученные в результате анализа отклонений плановых величин от фактических:
 - а) приводят к корректировке действующего бюджета;
 - б) учитываются при разработке следующего бюджета;
 - в) приводят к корректировке цели предприятия.
- 4. Какими способами можно оценить отклонение?
- 5. Ценовое отклонение –
- 6. Отклонение эффективности -

Тема 7.

- 1. Что позволяет повысить конкурентоспособность предприятия:
 - а) достижение оптимального уровня затрат на производство;
 - б) достижение максимального уровня прибыли;
 - в) снижение заработной платы сотрудников.
- 2. Процесс принятия решения о выборе проекта с целью наилучшего использования ограниченных средств называется:
 - а) бюджетированием капитала; г) паритет;
 - б) анализом затрат; д) дроблением капитала.
 - в) рაციонированием капитала
- 3. Внутренняя норма рентабельности инвестиций – это:
 - а) норма рентабельности, при которой сумма начальных инвестиций равна настоящей стоимости денежных потоков;
 - б) индекс рентабельности инвестиций больше 1;
 - в) норма рентабельности, при которой инвестиции окупятся за 5 лет.
- 4. От каких факторов зависит организация контроллинга на предприятии:
 - а) От желания руководителя.
 - б) От организации управленческого учета на предприятии.
 - в) От организационной структуры.
 - г) От информационных потоков внутри предприятия.
- 5. Обязанности контроллера-специалиста по управленческому учету:
 - а) разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга; контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга; разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы; экономическая экспертиза управленческих решений;
 - б) разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга; разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы; экономическая экспертиза управленческих решений;
 - с) разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга; контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга; оптимизация документооборота на предприятии; экономическая экспертиза управленческих решений.

Тема 8.

- 1. Задачи службы контроллинга:
 - а) создание системы сбора оперативной информации, аналитические отчеты по затратам для руководителей, увеличение степени детализации информации о затратах, рекомендации по ценообразованию по видам продукции и услуг, анализ документооборота и его совершенствование, помощь в постановке задачи автоматизации финансово-хозяйственной деятельности, методические указания по экономическому анализу и оценке инвестиционных проектов;
 - б) создание системы сбора оперативной информации, аналитические отчеты по затратам для руководителей, желание работать, анализ документооборота и его совершенствование,

помощь в постановке задачи автоматизации финансово-хозяйственной деятельности, методические указания по экономическому анализу и оценке инвестиционных проектов;

с) создание системы сбора оперативной информации, возможность спросить за выполненную (или невыполненную) работу, анализ документооборота и его совершенствование, помощь в постановке задачи автоматизации финансово-хозяйственной деятельности, методические указания по экономическому анализу и оценке инвестиционных проектов.

2. Верно ли следующее утверждение: «Маркетинг и контроллинг противоречат друг другу»:

а) да; б) нет; с) скорее да, чем нет; д) затрудняюсь ответить

3. Главная задача контроллинга логистики:

а) обеспечение руководства предприятия информацией, необходимой для принятия решений в сфере логистики;

б) осуществление текущего контроля за экономичностью процессов складирования и транспортировки материальных ресурсов;

с) определение потребностей подразделений и предприятия в целом в материалах, полуфабрикатах и комплектующих.

4. Финансовый контроллинг – это:

а) обеспечение руководства информацией о состоянии платежеспособности, его динамике и тенденции изменения;

б) набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики предприятия;

с) комплексное направление в науке, охватывающее проблемы управления финансовыми потоками на предприятии.

5. Процесс контроллинга инноваций включает:

а) ориентировка на поставленную цель с помощью установленных промежуточных целей;

б) контроль сроков реализации и результатов;

с) оценка и финансирование работ в сфере инноваций;

д) выбор и контроль показателей.

6. Что показывает данная схема?



7. Какой инструмент цифровизации освобождает человека от технических функций при исполнении обязательств по сделкам? В результате, сводится к минимуму вероятность ошибок, возможность негативного влияния на ранее согласованные условия, отрицательный «человеческий фактор» стремится к нулю.

12.1.5. Типовые кейс-задачи

Кейс 1. Принятие решения о снятии продукции с производства.

Задание. Руководитель предприятия рассматривает варианты принятия решений о повышении эффективности деятельности предприятия. Для повышения прибыли предприятия решено снять с производства убыточную продукцию. Обоснуйте финансовыми расчетами целесообразность такого решения.

Исходные данные. Компания “Ковры” производит и продает три вида ковров: квадратные, круглые и овальные. Бюджет затрат и доходов для этих продуктов на следующий год следующий:

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Квадратные тыс. руб.	Круглые тыс. руб.	Овальные тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Выручка	6 600	7 800	11 400	25 800
Производственные затраты:				
Материалы	480	480	720	1 680
Заработная плата и соц. отчисления	1 440	1 800	3 240	6 480
Переменные производственные накладные	600	1260	1200	3060
Постоянные производственные накладные	1650	1380	3060	6090
Всего	4170	4920	8220	17310
Непроизводственные затраты				
Коммерческие расходы	450	720	1200	2370
Управленческие (общехозяйственные) расходы	1200	1740	2340	5280
Всего	1650	2460	3540	7650
Прибыль / (убыток)	780	420	(360)	840

Более детальный анализ поведения затрат:

1. Переменные производственные накладные представляют собой затраты на электроэнергию, вспомогательные материалы и являются полностью переменными (зависят от объема произведенной продукции) при снятии продукции с производства эти затраты полностью исчезают.

2. Затраты на труд представляют собою комбинацию из заработной платы основных производственных рабочих, которые получают сдельную оплату от количества произведенной продукции и приняты по срочным договорам, а также распределенные на виды продукции затраты по непрямому труду, которые **начисляются** по ставке **20% к затратам на стоимость основного труда**. Прекращение производства какого-либо продукта не приведет к экономии по непрямому труду.

3. Постоянные производственные накладные затраты состоят из части непосредственно относящихся к продукту накладных, которые представляют собой стоимость аренды помещения под цех, от которой можно отказаться в случае прекращения производства, и части распределенных общих постоянных накладных затрат. Распределение **происходит по ставке 50% от заработной платы (начисленной по всем основаниям)**.

5. Коммерческие расходы состоят из **5% комиссионных от продаж** плюс распределенные общие постоянные расходы.

6. Общие накладные являются **постоянными расходами**, которые распределяются пропорционально выручке.

Кейс 2. Релевантные затраты на дополнительный заказ.

Задание . А) Рассчитайте релевантные затраты по контракту для **CDF**. Необходимо оформить свой ответ в виде таблицы, где четко показаны значения релевантных затрат по каждой из вышеуказанных статей и объяснить почему исключенные суммы являются нерелевантными.

Б) Обсудите сложности, к которым может привести такое определение цены контракта.

Учесть отчисления в социальные внебюджетные фонды. Все данные приведены без учета НДС. Налогообложение не учитывается.

Исходные данные. CDF является производственной компанией, которая входит в группу DF. Менеджера CDF просили рассчитать цену контракта для нового покупателя, и ему известно о том, что это может привести к дальнейшему размещению заказов. В связи с этим CDF рассчитывает ценовое предложение, используя метод релевантных затрат вместо обычно применяемого метода ценообразования «полные затраты плюс».

В отношении контракта была получена следующая информация:

Материал D. Потребуется **40 тонн материала D**. CDF регулярно используют этот материал, и его текущая цена покупки составляет **1150 руб.** за тонну. На текущий момент имеется **5 тонн** запасов материала стоимостью **1050 руб.** за тонну. Стоимость перепродажи материала составляет **900 руб.** за тонну.

Комплектующие. Потребуется **4 000 ед. комплектующих**. Их можно приобрести у внешних поставщиков по **500 руб.** за ед. или они могут быть поставлены RDF, другой компанией, входящей в производственную группу DF. Переменные затраты на компоненты, если бы они производились RDF, составляли бы **250 руб.** за единицу, но RDF добавляет **30%** к переменным затратам, чтобы покрыть свои постоянные затраты и далее ещё **20%** к совокупным затратам в целях установления внутренней трансфертной цены.

Трудозатраты в часах. Потребуется **805 часов прямого труда**, сотрудников отдела W. Все виды прямого труда в CDF оплачиваются на постоянной основе (повременная форма оплаты труда). Оплата по категории труда, который необходим, составляет **250 руб.** в час, но отдел W уже работает с полной загрузкой. Имеются следующие возможные пути решения этой проблемы:

- Использование рабочих из отдела Z, так как у них имеются достаточные возможности. Этим рабочим надо заплатить **300 руб.** в час за дополнительные работы.
- Организовать выполнение субпорядными рабочими некоторой части других работ, которые выполняются отделом W, в этом случае сотрудники отдела W могут выполнить работы по контракту в рамках своих основных обязанностей. Заключение договора субподряда осуществляется с юридически лицом и субпорядные работы будут стоить **350 руб.** в час

Оборудование (специализированный станок). Выполнение контракта потребует использования **специализированного станка**. Станок можно арендовать за **550 000 руб.** (на весь период выполнения контракта) или приобрести за **1 650 000 руб.** Если станок приобретается, по окончании контракта его можно продать за **900 000 руб.** В ином случае, его можно модифицировать за **150 000 руб.** и затем использовать для выполнения других контрактов вместо покупки ещё одного необходимого станка, который стоит **1 350 000 руб.**

Операционные затраты на станок оплачиваются CDF независимо от того, арендует она или покупает какой-либо из станков. Часть этих затрат, распределяемая на новый контракт, составит в общей сумме **360 000 руб.**

Руководитель. Руководителем выполнением контракта будет один из работающих менеджеров, зарплата которого составляет **60 000 руб./мес.** и у него имеются достаточные возможности для осуществления этого руководства. Менеджеру будут выплачивать бонус в размере **15 000 руб.** за дополнительную работу.

Время разработки. На определение потребностей в ресурсах для контракта уже было затрачено **15 часов** времени менеджеров различных подразделений общей стоимостью **50 000 руб.**

Ставка распределения постоянных накладных расходов. CDF использует ставку распределения **600** руб. за час прямого труда для возмещения своих общих постоянных накладных расходов, в том числе амортизация оборудования **150** руб.

Кейс 3. Подготовка отчета о сверке бюджетной и фактической валовой прибыли.

Компания PQ производит два вида продукции: Продукт В и Продукт С. Компания использует нормативный метод полного поглощения затрат и распределяет накладные расходы на основе количества часов прямого труда.

При закупках и производстве компания применяет метод «точно-в-срок» (JIT). Компания не хранит запасов сырья или готовой продукции.

Ниже приведены бюджетные и фактические данные за отчетный месяц:

Таблица 1. Бюджетные данные

Продукт В	Продукт С
Производство и реализация, ед.	2000 3000
Нормативная цена реализации за единицу продукции	\$ 124 \$ 98
Нормативные производственные затраты на единицу продукции:	
Прямые затраты на материалы (\$ 6 за кг)	\$ 24 \$ 30
Прямые трудозатраты (\$ 9 в час)	\$ 18 \$ 9
Переменные накладные расходы (\$ 4 на час прямых трудозатрат)	\$ 8 \$ 4
Постоянные накладные расходы (\$ 6 на час прямых трудозатрат)	\$12 \$ 6
Прибыль на единицу, \$	62 49

Таблица 2. Фактические данные

Продукт В	Продукт С
Производство и реализация, ед.	2200 3800
Цена реализации за единицу продукции	\$ 140 \$ 90
Производственные затраты:	
Прямые затраты на материалы	\$ 175 500 (26 000 кг)
Прямые трудозатраты	\$ 84 000 (8 500 часов)
Переменные накладные расходы	\$ 36 000
Постоянные накладные расходы	\$ 49 000

- Компания готовит ежемесячный отчет с анализом отклонений, куда ранее включался расчет отклонений прибыли по объему реализации.

- Новый бухгалтер по управленческому учету решил углубить данный анализ и заменить отклонения прибыли по объему реализации отклонениями маржи прибыли по ассортименту реализации и отклонениями прибыли по количеству реализации.

Задание:

Подготовьте отчет о сверке бюджетной и фактической валовой прибыли за август. В отчете как можно подробнее укажите отклонения, включая отдельно отклонение прибыли по ассортименту реализации и отклонение прибыли по количеству реализации.

Кейс 4. 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.

Задание: Менеджер по производству должен решить: ввести 100% контроль всех амортизаторов или заменить 4% выявленного брака. Ответ обосновать.

Кейс 5. 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.

Кейс 6. Предприятие производит электроприборы, реализуя 2440 штук в месяц

по цене 140 руб. Переменные издержки составляют 80 руб./шт., постоянные издержки предприятия – 40 000 руб. в месяц. Начальник маркетингового отдела полагает, что увеличение расходов на рекламу на 10000 рублей в месяц способно увеличить объем продаж в натуральном выражении на 160 штук.

Задание: Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу? Сделайте выводы.

Кейс 7. Менеджер предприятия по продажам на конкретном сегменте рынка может реализовать продукцию по двум вариантам:

1 вариант: по цене 120 руб. за единицу при переменных затратах в 55 руб./шт. в количестве 5000 штук.

2 вариант: по цене 110 руб. реализация возрастет до 7000 штук. Однако и общие постоянные затраты, связанные с автоматизацией технологии производства, увеличатся с 280 000 руб. в месяц (в 1 варианте) до 300 000 руб.

Задание: выберите наиболее экономически эффективный вариант, оценив его с точки зрения получения прибыли, рентабельности продукции и величины безубыточного объема производства.

12.1.6. Типовые задания для деловой игры

Задание и алгоритм выполнения деловой игры приведены в методических рекомендациях к дисциплине.

12.7. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе промежуточной аттестации по дисциплине

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен.

Экзамен может осуществляться в устно-письменной форме.

Возможно проведение экзамена в виде тестирования.

Перечень вопросов и заданий для подготовки к экзамену (ПК-3, ИПК-3.1, 3.2):

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
47. Смарт-контракт в контроллинге.
48. Перечислите основные учетные процессы, которые можно перевести на смарт-контракты.
49. Блокчейн в контроллинге.
50. Механизм построения бюджетных моделей в электронных таблицах.
51. Использование в контроллинге сервиса визуализации и анализа данных Yandex DataLens.

Примерные экзаменационные задачи:

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:

- (а) Расходы по аренде
- (б) Расходы на выплату жалованья
- (с) Затраты на сырье
- (д) Расходы на рекламу
- (е) Расходы на электроэнергию
- (ф) 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. Организация службы контроллинга на предприятии. Квалификационные требования к специалисту по контроллингу.

2. Сбалансированная система показателей оценки эффективности деятельности корпораций.

Задача 1.

Зав.кафедрой

Преподаватель

Примерный тест для итогового тестирования (ПК-3, ИПК-3.1, 3.2):

Тесты состоят из трех вариантов по 15 заданий на 30 минут каждый.

Вариант 1

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. Функции оперативного контроллинга:

а) выявление ошибок, отклонений и просчетов, выявление виновных;

б) проверка (анализ) настоящего и управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия;

в) разработка новых видов продукции, предложения новых услуг;
г) создание новых мощностей и наращивание имеющихся, обучение персонала, освоение новых рынков.

3. 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.

4. 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.

5. Принципиальная особенность системы контроллинга:

а) анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия (АО) за отчетный период;
б) перспективный, опережающий контроль и оперативное отслеживание текущих событий;
в) сбор и обработка информации о деятельности предприятия (АО).

6. Основополагающий элемент контроллинга:

а) финансовый учет;
б) управленческий учет;
в) производственный учет.

7. Определить цель системы управленческого учета:

а) анализ безубыточности производства;
б) предоставление необходимой информации для принятия руководителем тех или иных решений;
в) контролировать затраты и управлять ими;
г) повысить объективность управленческих решений.

8. 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.

9. 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.

10. Степень покрытия – это:

а) сумма покрытия отнесенная к прибыли и выраженная в процентах;
б) сумма покрытия отнесенная к затратам и выраженная в процентах;
в) сумма покрытия отнесенная к выручке и выраженная в процентах.

11. Производственный левередж – это:

а) метод определения цены продукции при безубыточной реализации;
б) метод управления прибылью предприятия, основанный на оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат;
в) метод определения маржинального запаса прочности.

12. Эффект производственного левереджа – это:

а) отношения выручки от реализации продукции к прибыли;

- б) отношения маржинального дохода к прибыли;
 - в) отношения постоянных затрат к прибыли.
13. В долгосрочном периоде:
- а) все издержки являются переменными;
 - б) все издержки являются постоянными;
 - в) переменные издержки растут быстрее, чем постоянные;
 - г) постоянные издержки растут быстрее, чем переменные.
14. Назовите корпоративный инструмент визуализации данных?
15. Автоматизация закупок торговой сетью является смарт-контрактом?

Вариант 2

1. Долгосрочный нижний предел цены:
- а) цена равновесия;
 - б) соответствует полной себестоимости продукции;
 - в) соответствует ограниченной себестоимости;
 - г) соответствует величине маржинального дохода.
2. 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.
3. 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.
4. Прежде чем планировать более низкие по сравнению с предусмотренными суммами покрытия затраты и прибыль, следует ли учитывать такие условия?
- а) снижение запланированной суммы покрытия для калькуляции цены предложения – это дело руководства предприятия;
 - б) каждое снижение запланированной суммы покрытия должно компенсироваться большим количеством заказов либо более высокими суммами покрытия для других заказов;
 - в) обращать внимание на реакцию конкурентов и клиентов.
5. Организация планирует реализовать 3 500 единиц продукции. Постоянные затраты составляют 1 770 000 рублей, переменные – 40 % от цены продаж. Установить цену продаж для получения операционной прибыли в сумме 1 800 000 рублей.
- а) 1020 р.;
 - б) 1428 р.;
 - в) 1700 р.;
 - г) другая сумма.
6. 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.

7. Объектом калькуляции является отдел маркетинговых исследований. Заработная 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.

8. Определить, какие затраты не включаются в производственную себестоимость при методах учета ограниченной себестоимости:

- а) переменные общепроизводственные расходы;
- б) прямые материальные затраты;
- б) прямые трудовые затраты;
- г) постоянные общепроизводственные расходы.

9. Определить цель системы нормативного учета затрат:

- а) распределять затраты более обоснованно;
- б) контролировать и управлять затратами;
- в) определять критическую точку;
- г) уменьшать субъективность управленческих решений.

10. Условно-постоянные затраты при объеме 60 000 единиц составляют 240 000 рублей. Определить постоянные затраты на единицу готовой продукции при объеме производства 40 000 единиц.

- а) 4 р.;
- б) 6 р.

11. Какие затраты не включаются в полную производственную себестоимость?

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

12. Объем продаж – 500 000 рублей, постоянные расходы – 118 000 рублей, переменные расходы – 280 000 рублей. На сколько процентов должен снизиться объем продаж, прежде чем предприятие начнет нести убытки?

- а) 44 %;
- б) 46 %;
- в) 40 %;
- г) 52 %.

13. Менеджер использует электронные таблицы для формирования операционных бюджетов компании и хочет перенести их в Yandex DataLens. Посоветуйте ему правильный алгоритм действий.

14. Какие показатели системы контроллинга можно визуализировать?

Вариант 3

1. Рассчитать точку безубыточности при следующих планируемых условиях: объем реализации – 6 000 000 рублей, переменные затраты – 3 900 000 рублей, постоянные затраты – 1 400 000 рублей.

- а) 2 250 000 р.;
- б) 4 000 000 р.;
- в) 35 000 000 р.;
- г) 5 300 000 р.

2. Рассчитать критическую точку в единицах реализации при условии, что цена реализации единицы продукции – 200 рублей, переменные расходы на единицу готовой продукции – 80 рублей, постоянные расходы 300 000 рублей.

- а) 2500 ед.;
- б) 1900 ед.;

в) 1500 ед.;

г) 3000 ед.

3. Рассчитать критическую точку в сумме реализации (см. условия предыдущего задания).

а) 500 000 р.;

б) 380 000 р.;

в) 120 000 р.;

г) 575 000 р.

4. Маржинальный запас рентабельности – это:

а) критическая точка объема продаж;

б) разница между объемом реализации в настоящий момент и объемом реализации в точке безубыточности;

в) валовая прибыль организации;

г) разница между объемом продаж и всеми переменными затратами.

5. Предприятие производит продукт, переменные затраты на единицу которого составляет 100 рублей. Постоянные расходы – 1 200 000 рублей. Цена продажи вычисляется путем прибавления 40 % наценки к полным затратам. Определить цену продажи при объеме производства 10 000 единиц.

а) 168 р.;

б) 308 р.;

в) 140 р.;

г) 318 р.

6. 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.

7. Маржинальный доход – это:

а) разница между выручкой предприятия от реализации продукции и постоянными затратами;

б) разница между объемом реализации и всеми переменными затратами;

в) разница между объемом реализации в настоящий момент и объемом реализации в точке безубыточности.

8. 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.

9. Норма маржинального дохода – это:

а) доля величины маржинального дохода в выручке от реализации;

б) отношение маржинального дохода к прибыли;

в) отношение маржинального дохода к цене товара;

г) отношение маржинального дохода к постоянным затратам.

10. 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.

11. Определить оптимальный размер заказа материалов при годовой потребности 20 000 штук, стоимости выполнения заказа 800 рублей, стоимости хранения – 200 рублей.

- а) 200 шт.;
- б) 400 шт.;
- в) 800 шт.;
- г) 1600 шт.

12. Определить необходимое количество заказов в год при условиях: ежемесячная потребность материалов 400 шт., стоимость выполнения заказа 60 рублей, стоимость хранения 100 рублей.

- а) 100 заказов;
- б) 200 заказов;
- в) 300 заказов;
- г) 400 заказов.

13. 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.

14. Под _____ понимается комплекс, включающий модель бизнеса и математический инструментарий, описывающий эту модель в оцифрованном виде.

15. Зачем нужен при обработке данных контроллинга инспектор в чартах?

Регламент проведения промежуточной аттестации в форме компьютерного тестирования

Кол-во заданий в банке вопросов	Кол-во заданий, предъявляемых студенту	Время на тестирование, мин.
<i>Не менее 50</i>	45	90 мин.

Полный фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации в форме компьютерного тестирования приведен в методических рекомендациях к дисциплине.

В ходе подготовки к промежуточной аттестации обучающимся предоставляется возможность пройти тест самопроверки. Тест для самопроверки по дисциплине размещен в на сайте <https://onlinetestpad.com/wnl3z2gmesefa> в свободном для студентов доступе.