

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 20.03.2025 10:24:13

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

Приложение 6

к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

направленность (профиль) программы Экономика и управление на  
предприятии (организации)

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им Г.В. Плеханова**

**Факультет экономики, менеджмента и торговли**

**Кафедра экономики и управления**

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОНТРОЛЛИНГ НА ПРЕДПРИЯТИИ»**

**Направление подготовки**

***38.03.01 Экономика***

**Направленность (профиль) программы**

**Экономика и управление на предприя-  
тии (организации)**

**Уровень высшего образования**

***Бакалавриат***

**Год начала подготовки 2023**

**Краснодар – 2022 г.**

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления С.А. Козловская

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и управления Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 6 от 27.01.2022г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «Контроллинг на предприятии»

### ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
1	2	3	4
ПК-4. Определение направлений развития организации	ПК-4.1 Оценка текущего состояния организации	ПК-4.1. 3-1. <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями	Тема 1. Концепция контроллинга
		ПК-4.1 У-1. <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-4.1. 3-1. <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями	Тема 2. Контроллинг в системе управления
		ПК-4.1 У-1. <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-4.1. 3-1. <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями	Тема 3. Контроллинг внешней среды
		ПК-4.1 У-1. <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-4.1. 3-1. <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями	Тема 4. Контроллинг маркетинга
		ПК-4.1 У-1. <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-4.1. 3-1. <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами
		ПК-4.1 У-1. <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-4.1. 3-1. <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций
		ПК-4.1 У-1. <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	

1	2	3	4
		ПК-4.1. 3-1. <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями	Тема7. Контроллинг персонала
		ПК-4.1 У-1. <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-4.1. 3-1. <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями	Тема 8. Инструментальные аспекты контроллинга
		ПК-4.1 У-1. <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-4.1. 3-1. <b>Знает</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии
		ПК-4.1 У-1. <b>Умеет</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-4.1. 3-2. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Тема 1. Концепция контроллинга
		ПК-4.1. У-2. <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	
		ПК-4.1. 3-2. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Тема 2. Контроллинг в системе управления
		ПК-4.1. У-2. <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	
		ПК-4.1. 3-2. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Тема 3. Контроллинг внешней среды
		ПК-4.1. У-2. <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	
		ПК-4.1. 3-2. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Тема 4. Контроллинг маркетинга
		ПК-4.1. У-2. <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	
		ПК-4.1. 3-2. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами
		ПК-4.1. У-2. <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	

1	2	3	4
		ПК-4.1. 3-2. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций
		ПК-4.1. У-2. <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	
		ПК-4.1. 3-2. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Тема7. Контроллинг персонала
		ПК-4.1. У-2. <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	
		ПК-4.1. 3-2. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Тема 8. Инструментальные аспекты контроллинга
		ПК-4.1. У-2. <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	
		ПК-4.1. 3-2. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии
		ПК-4.1. У-2. <b>Умеет</b> оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами	
		ПК-4.1. У-3. <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации	Тема 1. Концепция контроллинга
		ПК-4.1. У-3. <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации	Тема 2. Контроллинг в системе управления
		ПК-4.1. У-3. <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации	Тема 3. Контроллинг внешней среды
		ПК-4.1. У-3. <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации	Тема 4. Контроллинг маркетинга
		ПК-4.1. У-3. <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами
		ПК-4.1. У-3. <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций
		ПК-4.1. У-3. <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации	Тема7. Контроллинг персонала
		ПК-4.1. У-3. <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации	Тема 8. Инструментальные аспекты контроллинга
		ПК-4.1. У-3. <b>Умеет</b> проводить анализ деятельности организации	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии

1	2	3	4
		ПК-4.1. У-4. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	Тема 1. Концепция контроллинга
		ПК-4.1. У-4. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	Тема 2. Контроллинг в системе управления
		ПК-4.1. У-4. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	Тема 3. Контроллинг внешней среды
		ПК-4.1. У-4. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	Тема 4. Контроллинг маркетинга
		ПК-4.1. У-4. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами
		ПК-4.1. У-4. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций
		ПК-4.1. У-4. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	Тема7. Контроллинг персонала
		ПК-4.1. У-4. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	Тема 8. Инструментальные аспекты контроллинга
		ПК-4.1. У-4. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии
	ПК-4.3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	ПК-4.3. З-1. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.	Тема 1. Концепция контроллинга
		ПК-4.3. У-1. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	
		ПК-4.3. З-1. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.	Тема 2. Контроллинг в системе управления
		ПК-4.3. У-1. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	
		ПК-4.3. З-1. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.	Тема 3. Контроллинг внешней среды
		ПК-4.3. У-1. <b>Умеет</b> представлять информа-	

		цию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	
		ПК-4.3. З-1. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.	Тема 4. Контроллинг маркетинга
		ПК-4.3. У-1. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	
		ПК-4.3. З-1. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами
		ПК-4.3. У-1. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	
		ПК-4.3. З-1. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций
		ПК-4.3. У-1. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	
		ПК-4.3. З-1. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.	Тема7. Контроллинг персонала
		ПК-4.3. У-1. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	
		ПК-4.3. З-1. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.	Тема 8. Инструментальные аспекты контроллинга
		ПК-4.3. У-1. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	

1	2	3	4
		ПК-4.3. З-1. <b>Знает</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии
		ПК-4.3. У-1. <b>Умеет</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.	
		ПК-4.3. У-2. <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Тема 1. Концепция контроллинга
		ПК-4.3. У-2. <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Тема 2. Контроллинг в системе управления
		ПК-4.3. У-2. <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Тема 3. Контроллинг внешней среды
		ПК-4.3. У-2. <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Тема 4. Контроллинг маркетинга
		ПК-4.3. У-2. <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами
		ПК-4.3. У-2. <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций
		ПК-4.3. У-2. <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Тема 7. Контроллинг персонала
		ПК-4.3. У-2. <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Тема 8. Инструментальные аспекты контроллинга
		ПК-4.3. У-2. <b>Умеет</b> применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии
		ПК-4.3. У-3. <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами	Тема 1. Концепция контроллинга
		ПК-4.3. У-3. <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами	Тема 2. Контроллинг в системе управления
		ПК-4.3. У-3. <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами	Тема 3. Контроллинг внешней среды

1	2	3	4
		ПК-4.3. У-3. <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами	Тема 4. Контроллинг маркетинга
		ПК-4.3. У-3. <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами	Тема 5. Контроллинг обеспечения ресурсами
		ПК-4.3. У-3. <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами	Тема 6. Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций
		ПК-4.3. У-3. <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами	Тема 7. Контроллинг персонала
		ПК-4.3. У-3. <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами	Тема 8. Инструментальные аспекты контроллинга
		ПК-4.3. У-3. <b>Умеет</b> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами	Тема 9. Организация службы контроллинга на предприятии

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

#### Вопросы для проведения опроса

**Индикаторы достижения: ПК-4.1, ПК-4.3.**

#### **Тема 1. «Концепция контроллинга»**

1. Поясните сущность и содержание функции контроля в организации.
2. В чем сущность основных аспектов понимания категории «контроллинг»?
3. Какие причины обуславливают необходимость применения системы контроллинга?
4. Перечислите узловые компоненты концепции контроллинга. Как вы их понимаете?
5. Каковы причины возникновения концепции контроллинга и основные этапы его становления в России и за рубежом?
6. Правильно ли высказывание «контроллинг - это философия и образ мышления руководителей»?
7. В чем состоят основные функции контроллинга?
8. Сформулируйте отличия и сравнительные преимущества американской и немецкой моделей контроллинга.
9. Опишите компоненты "пирамиды контроллинга". Какова логика построения "пирамиды"?
10. Сформулируйте основные задачи контроллинга.
11. Перечислите специальные функции и задачи контроллинга.

#### **Тема 2. «Контроллинг в системе управления»**

1. В чем сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления?
2. Какие причины обуславливают необходимость применения системы контроллинга.
3. Каковы отличия стратегического контроллинга от оперативного?
4. Прокомментируйте участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
5. Опишите процесс стратегического контроля
6. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии.

### **Тема 3. «Контроллинг внешней среды»**

1. Поясните понятие и факторы внешней среды предприятия
2. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии.
3. анализ факторов, событий и отклонений;
4. Содержание функционально-стоимостный анализа
5. Что такое «бенчмаркинг»?
6. Методика проведения SWOT-анализа.
7. Методика проведения PEST-анализа.
8. методы прогнозирования.
9. Диагностика по слабым сигналам; мониторинг; сценарии.
10. Система раннего предупреждения.

### **Тема 4. «Контроллинг маркетинга»**

1. Участие контроллера в реализации задач менеджмента в сфере маркетинга
2. Инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта.
3. GAP-анализ.
4. Портфолио-Анализ.
5. Расчет маржинальной прибыли.
6. Сравнительные расчеты.

### **Тема 5. «Контроллинг обеспечения ресурсами»**

1. Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР)
2. ABC-анализ.
3. Исследование рынков закупаемых товаров и анализ поставщиков
4. Анализ возможных ситуаций прерывания процесса производства, определение верхних границ цен.
5. Контроль за экономичностью деятельности службы закупок.

### **Тема 6. «Финансовый контроллинг. Контроллинг инвестиций»**

1. Инструментарий финансового контроллинга: анализ потоков платежей; анализ работающего капитала; финансовая «паутина»; баланс движения средств и финансовый план.
2. Инструментарий контроллинга инвестиций: статистические методы инвестиционных расчетов (сравнение издержек и результатов, сравнение уровней рентабельности, статистическое сравнение сроков окупаемости);
3. Динамические методы (метод приведенной величины доходов, метод внутренней нормы доходности, метод аннуитета, метод динамического срока окупаемости).

### **Тема 7. «Контроллинг персонала»**

1. Назовите методы оценки кадрового потенциала организации.
2. Раскройте технологию анализа численности и состава работников.
3. Опишите механизм оценки состояния дисциплины труда, текучести кадров и абсентеизм.

4. Какова технология анализа трудовых показателей?
5. Перечислите этапы анализа производительности труда.
6. Каков механизм процесса исследования мотивации труда?

#### **Тема 8. «Инструментальные аспекты контроллинга»**

1. Определите понятие "центр ответственности", укажите основные типы ЦО и их особенности.
2. Каковы основные элементы системы учета затрат для целей управления?
3. Каким образом ведется разработка концепции управленческого учета на предприятии?
4. Каковы основные требования к системе показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений?
5. Сформулируйте сущность эмпирико-индуктивных и логико-дедуктивных систем показателей. Назовите их целевые установки и особенности использования.
6. Опишите использование интегрального показателя для целей планирования и контроля.
7. Покажите иерархию планирования.
8. Сформулируйте сущность и методы бюджетирования.
9. Каковы достоинства и недостатки бюджетирования?
10. Перечислите виды отклонений и опишите их применение для целей управления.

#### **Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется обучающемуся, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

**0,4 балла** выставляется обучающемуся, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

**0,3 балла** выставляется обучающемуся, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

**0,2 балла** выставляется обучающемуся, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

#### **Темы для проведения групповой дискуссии**

#### **Индикаторы достижения: ПК-4.1, ПК-4.3.**

#### **Тема 4. «Контроллинг маркетинга»**

Вопросы, выносимые на дискуссию:

1. Анализ эффективности конкретных мероприятий, предметы анализа - группы товаров, регионы в рамках оценки маржинальной прибыли.
2. Анализ издержек в рамках сравнительных расчетов.
3. Сущность и технологию проведения GAP анализа.
4. Сущность и технологию проведения портфолио анализа.

#### **Тема 5. «Контроллинг обеспечения ресурсами»**

Вопросы, выносимые на дискуссию:

1. Контроллинг как кибернетическая модель саморегулирования системы управления.
2. Роль контроллинга в повышении эффективности деятельности корпорации.
3. Концепция управленческого учета на современном этапе развития экономики России.
4. Особенности и проблемы внедрения контроллинга в корпорациях.

#### **Тема 8. «Инструментальные аспекты контроллинга»**

Вопросы, выносимые на дискуссию:

1. Развитие концепции контроллинга.
2. Концепция контроллинга как системная концепция и концепция процессного подхода.
3. Современное состояние рынка программных продуктов для контроллинга.
4. Состав универсальных модулей контроллинга на примере системы R/3 фирмы SAP AG, опыт их применения в практике хозяйствования.

### **Тема 9. «Организация службы контроллинга на предприятии»**

Вопросы, выносимые на дискуссию:

1. Профессиональные и личностные качества контроллера и их влияние на результаты деятельности.
2. Управление организационными изменениями на основе контроллинга.
3. Функции контроллера в деятельности службы контроллинга.

#### **Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, если выполнены все требования по подготовке к дискуссии, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,4 балла** выставляется студенту, если выполнены основные требования по подготовке к дискуссии, отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**0,3 балла** выставляется студенту, если имеются отступления от требований по подготовке к дискуссии, отвечает не достаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,2 балла** выставляется студенту, если не выполнены все требования по подготовке к дискуссии.

#### **Задания для текущего контроля**

**Индикаторы достижения: ПК-4.1, ПК-4.3.**

#### **Контрольная работа 1 (тема 1-4)**

##### **Вариант 1**

1. Модели контроллинга
2. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей.
3. Решите задачу:

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

##### **Вариант 2**

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

1. Методика проведения PEST-анализа.

2. Решите задачу:

В ООО «Парус» с годовым объемом продаж 96 млн. руб. и площадью 120 м<sup>2</sup> среднесписочная численность работников составила 20 человек. Определите производительность труда работников (в среднем в год, в месяц).

## Контрольная работа 2 (тема 5-9)

### Вариант 1

1. Технология оценки состояния дисциплины труда, текучести кадров и абсентеизм

2. Инструментарий контроллинга инвестиций.

3. Решите задачу:

За год по причинам, относящимся к текучести кадров, с предприятия уволилось 200 работников. Среднесписочная численность работников составляет 2000 человек. Определить коэффициент текучести кадров.

### Вариант 2

2. Характеристика системы управленческого учета.

3. Оценка и управление мотивацией труда.

4. Решите задачу:

Рассчитать коэффициент внутренней мобильности персонала, если за 1 год 167 работников сменили должности. Среднесписочная численность работников – 1507 работников.

### Критерии оценки:

**4 балла** - студент свободно и полно отвечает на вопросы в контрольной работе, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций, практическое задание выполнено верно;

**3 балла** - студент твердо знает материал в контрольной работе, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов, практическое задание выполнено с незначительными ошибками;

**2 балла** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа, практическое задание не выполнено;

**1 балл** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе поверхностно и бессистемно, допускает существенные неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень сформированности компетенций и непонимание материала, практическое задание не выполнено.

## Задачи для индивидуальных расчетных заданий

### Индикаторы достижения: ПК-4.1, ПК-4.3.

#### Задание № 1

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

Показатели	Общая сумма, руб.	В том числе по изделиям		
		А	Б	В
Выручка	200 000	110 000	50 000	40 000

Материалы	104 000	58 000	24 000	22 000
Зар. плата основных производств. рабочих	30 000	15 000	12 000	3 000
Прочие переменные расходы	11 000	4 190	5 236	1 574
Постоянные расходы	30 000	15 000	12 000	3 000
Итого полная себестоимость	175 000	92 190	53 236	29 574

### Задание № 2

Среднесписочная численность работающих в ООО «Альянс» составляет 30 человек. Среднемесячная заработная плата – 13000 руб. Определите годовой и месячный фонд оплаты труда.

### Задание № 3

В ООО «Парус» с годовым объемом продаж 96 млн. руб. и площадью 120 м<sup>2</sup> среднесписочная численность работников составила 20 человек. Определите производительность труда работников (в среднем в год, в месяц).

### Задание № 4

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

### Задание № 5

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

### Задание №6

Маркетологи предлагают в целях стимулирования сбыта снизить цену на 10 рублей. Стоит ли это делать, если эластичность спроса от цены составляет 1.38.

### Задание №7

Рассчитать средневзвешенную стоимость капитала, если:

1. Собственные средства 1000 тыс.рублей, в т.ч.:
  - Привилегированные акции 100 тыс. руб., дивиденд – 16%;
  - Обыкновенные акции 800 тыс. руб., дивиденд – 14%;
  - Нераспределенная прибыль – 100 тыс.руб.
2. Заемные средства – 500 тыс. руб., в т.ч.:
  - Долгосрочные кредиты – 200 тыс.руб.;
  - Краткосрочные кредиты – 300 тыс.руб.

Кредитная ставка – 22%.

### Задание №8

Определить EVA. Величина активов 15.000.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль – 1.200.000 руб. Налог на прибыль 180.000 руб. Средневзвешенная цена капитала 8%.

#### **Задание №9**

Определить EVA. Величина активов 19.500.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль – 900.000 руб. Налог на прибыль 180.000 руб. Средневзвешенная цена капитала 10%

#### **Задание №10**

Стандартная цена 100 руб./ед., переменные 60 руб./ед., постоянные 1.600.000 руб. Объем продаж 60.000 ед. Определить максимальный размер скидки при увеличении объема продаж до 75.000 ед.

#### **Задание №11**

Стандартная цена 25 руб./ед., переменные 15 руб./ед., постоянные 90.000 руб. Объем продаж 15.000 ед. Какой размер скидки целесообразно предоставить? При скидке:

- А) 5 % — объем продаж 18.000 ед.
- Б) 10 % — объем продаж 20.000 ед.
- В) 15 % — объем продаж 22.000 ед.

#### **Задание №12**

Определить величину рентабельности собственного капитала. Величина собственного капитала 5.000.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль 1.800.000 руб. Проценты к уплате 200.000 руб., налог на прибыль 220.000 руб.

#### **Задание №13**

Производить или закупать? Потребность 50.000 ед. При производстве: переменные 25 руб./ед., постоянные 180.000 руб. При закупке: цена 27 руб./ед., аренда склада 35.000 руб., постоянные, от которых нельзя отказаться 70.000 руб.

#### **Задание №14**

Стандартная цена 30 руб./ед., переменные 18 руб./ед., постоянные 300.000 руб. Объем продаж 24.000 шт. Следует ли принимать заказ на 5.000 шт. по цене 22 руб./ед. Затраты на материалы возрастают на 3 руб./ед.

#### **Задание №15**

Производить или закупать? Потребность 100.000 ед. При производстве: переменные 35 руб./ед., постоянные 385.000 руб. При закупке: цена 38 руб./ед., аренда склада 55.000 руб., постоянные, от которых нельзя отказаться 90.000 руб.

#### **Задание №16**

Выручка от реализации продукции предприятия **30 232 тыс.** руб. с НДС, себестоимость продукции **19 550 тыс.** руб. Потребность (расход) в материалах **12 540,0 тыс.** руб. за год. Период между поставками сырья и материалов **50** дней, учесть страховой запас, транспортировка – **10** дней, подготовительное время – **5** дней. Время производственного цикла – **10** дней, для расчета коэффициента нарастания затрат учесть, что материальные затраты, формируемые на начальном этапе составляют **60%** от производственной себестоимости. Нормируемый запас готовой продукции **20** дней. Средний период отсрочки платежа по договорам с покупателями **14** дней. Стоимость закупок материалов в кредит для операционной деятельности **16 047 тыс.** руб.  
Данные из баланса предприятия по кварталам

Наименование (тыс. руб.)	01.01.16	01.04.16	01.07.16	01.10.16	31.12.16	Сред. знач.
Остатки запасов, в т.ч.	7850	8540	7980	8950	8250	
- материалы	4705	5672	5258	6414	5764	
- незавершенное производство	556	578	543	476	456	
- готовая продукция	2589	2290	2179	2060	2030	
Остатки дебиторской задолженности	4230	4860	4120	4070	4340	
Итого остатки оборотных средств	12080	13400	12100	13020	12590	
Остатки кредиторской задол-сти поставщикам	2450	2860	1980	2450	2320	

**Задание:**

1. Рассчитать оптимальную потребность в оборотных средствах в товарно-материальных запасах. Спланировать среднюю сумму дебиторской задолженности
2. Рассчитать показатели оборачиваемости каждого элемента оборотных средств. Проанализировать эффективность.
3. Рассчитать высвобождение денежных средств из оборота.
4. Рассчитать время финансового цикла рабочий капитал предприятия плановый и фактический.

**Задание №17**

Первоначальные инвестиции 379100у.е.

Срок проекта 5 лет

Ежегодный чистый денежный поток 100000 у.е.

Требуемая ставка доходности 8%

Следует ли принять к реализации данный проект? Ответ подтвердите расчетами, используя таблицу аннуитета.

**Задание №18**

Номинальный фонд рабочего времени равен 278 дням, фактическое число работников по плановому балансу рабочего времени составляет 270 дней. Явочная численность работников 560 человек. Определить списочное число работников.

**Задание №19**

Фактически норма времени на выполнение операции по сборке изделия 0,2 час. Продолжительность смены 8,2 часа. Рассчитать норму выработки (Тн) за смену на сборочном участке для бригады из 10 работников.

**Задание № 20**

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

Предприятие изготовило и реализовало в течение отчетного периода 10 000 изделий, полная себестоимость которых равна 100 тыс.руб., из них – 60 тыс.руб. постоянные затраты. Продажная цена изделия была установлена в размере 15,4 руб. Исследования рынка показали, что при снижении цены на 1,1 руб. объем продаж изделия увеличится на 20% и составит 12000 штук.

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

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов индивидуальных расчетных заданий и умения уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений,

**0,4 балла** – выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на теоретические вопросы или в решении задачи некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя,

**0,3 балла** – выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, выносимых на индивидуальное расчетное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения, и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации,

**0,2 балла** – выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания, выносимых на индивидуальное расчетное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

***Тематика интерактивных лекций:*****Индикаторы достижения: ПК-4.1, ПК-4.3.****Тема 3. «Контроллинг внешней среды»**

1. Основные факторы внешней микросреды функционирования фирмы.
2. Основные факторы макросреды функционирования фирмы.
3. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии. анализ факторов, событий и отклонений; функционально-стоимостный анализ; бенчмаркинг.
4. Анализ внешней среды организации (SWOT-анализ. PEST-анализ).
5. Анализ внутренней среды предприятия, его сильных и слабых сторон (SWOT-анализ. SNW-анализ).

**Тема 7. «Контроллинг персонала»**

1. Составные элементы сферы деятельности контроллинга персонала.
2. Задачи контроллинга персонала.
3. Функции контроллинга персонала.
4. Технология процесса контроллинга персонала.

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** – выставляется студенту, если студент демонстрирует свободное владение теоретической информацией по курсу, умеет анализировать литературные источники и данные исследований и опросов, свободно определяет причинно-следственные связи в рамках исследуемой проблематики, подбирает методы исследования, проводит учебно-исследовательскую деятельность, активно принимает участие в дискуссии, применяет полученную информацию на практике;

**0,4 балла** – выставляется студенту, если студент демонстрирует хорошее владение теоретической информацией по курсу, умеет анализировать литературные источники и данные исследований и опросов, свободно определяет причинно-следственные связи в рамках ис-

следуемой проблематики, имеет представление об учебно-исследовательской деятельности, активно участвует в дискуссии;

**0,3 балла** – выставляется студенту, если студент демонстрирует фрагментарное владение теоретической информацией по курсу, умеет анализировать литературные источники и данные исследований и опросов, имеет представление об учебно-исследовательской деятельности;

**0,2 балла** - выставляется студенту, если не выполнены все требования по подготовке к интерактивной лекции и при ответах в ее ходе.

### Тестовые задания

**Индикаторы достижения: ПК-4.1, ПК-4.3.**

#### Тема 1. Концепция контроллинга

**Выберите правильный ответ:**

**1. Тестовый вопрос 1:**

Сопоставление каких характеристик дает выявление достижения поставленной цели контроллинга?

- а) Начальных и конечных
- б) Фактических и плановых
- в) Плановых и внеплановых
- г) Качественных и количественных

**2. Тестовый вопрос 2:**

Цели контроллинга – как направления деятельности, вытекают из целей:

- а) Руководителя
- б) Организации
- в) Учета и анализа
- г) Планирования

**3. Тестовый вопрос 3:**

На малых предприятиях основные функции контроллинга выполняет:

- а) Бухгалтер
- б) Руководитель или заместитель
- в) Начальник планового отдела
- г) Оператор/инженер по технике безопасности

**4. Тестовый вопрос 4:**

Укажите функцию контроллинга в сфере учета:

- а) Определение допустимых границ отклонения величин
- б) Сбор и обработка информации
- в) Сбор и анализ данных о рынке капиталов
- г) Проведение калькуляции для особых заказов

**5. Тестовый вопрос 5:**

Руководство, регулирование, управление, контроль – это:

- а) Менеджмент
- б) Контроллинг
- в) Администрирование
- г) Планирование

**6. Тестовый вопрос 6:**

Какая из основных функций контроллинга существует в сфере учета?

- а) Сбор и обработка информации
- б) Все ответы верны
- в) Разработка и ведение системы внутреннего учета
- г) Унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений

**7. Тестовый вопрос 7:**

Когда в России появился интерес к контроллингу?

- а) 1778 г.
- б) Начало 1990 г.
- в) XV век
- г) 1880 г.

**8. Тестовый вопрос 8:**

К специальным функциям контроллинга относят:

- а) Разработка и ведение внутреннего учета
- б) Сбор и анализ данных о внешней среде
- в) Унификация методов и критериев деятельности организации
- г) Анализ деятельности предприятия

**9. Тестовый вопрос 9:**

Одной из функций и задач контроллинга в сфере учета является:

- а) Формирование и совершенствование всей системы планирования
- б) Сбор и обработка информации
- в) Координация процесса обмена информацией
- г) Обеспечение экономичности функционирования информационной системы

**10. Тестовый вопрос 10:**

В каком году в индустриальных предприятиях ввели должность контролера?

- а) 1778 г.
- б) 1892 г.
- в) 1770 г.
- г) 1700 г.

**11. Тестовый вопрос 11:**

Контроллинг – это

- а) Налог и доходы физических лиц
- б) Руководство, регулирование, управление, контроль
- в) Единый подход государства к налогоплательщикам
- г) Планирование рабочего времени в организации

**12. Тестовый вопрос 12:**

Первая попытка решать задачи государственного управления с помощью идеи контроллинга возникла в:

- а) США
- б) Великобритании
- в) Германии
- г) России

**13. Тестовый вопрос 13:**

По какой технологии осуществляется цикл контроля, включающий в себя этапы планирования?

- а)Верхних потоков
- б)Встречных потоков
- в)Нижних потоков
- г)На встречных курсах

**Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

**Задания для творческого рейтинга**

**Темы рефератов**

**Индикаторы достижения: ПК-4.1, ПК-4.3.**

**Тема 1 «Концепция контроллинга»**

1. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
2. История развития контроллинга.
3. Американская и немецкая модели контроллинга.

**Тема 2. «Контроллинг в системе управления»**

1. Развитие контроллинга в России и за рубежом.
2. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга.
3. Метод стратегических балансов.
4. Концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

**Тема 5. «Контроллинг обеспечения ресурсами»**

1. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами.
2. Основные стоимостные показатели контроллинга промышленных корпораций.
3. Формирование структуры корпоративного бизнеса.
4. Сбалансированная система показателей как средство управления корпорацией.

**Тема 8. «Инструментальные аспекты контроллинга»**

1. Понятие показателя в экономике, системы показателей в контроллинге.
2. Классификация источников информации и потоки информации в системе контроллинга.
3. Основные функции систем поддержки принятия решений в контроллинге.
4. Методы стратегической и оперативной диагностики финансово-хозяйственного состояния корпорации.
5. Принципы реинжиниринга системы контроллинга.

**Тема 9. «Организация службы контроллинга на предприятии»**

1. Инструменты стратегического контроллинга.

2. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге. Требования к критериям принятия управленческих решений.
3. Организация подразделения контроллинга на предприятии
4. Российский опыт поддержки контроллинга.

#### Критерии оценки:

**0,5 балла** – выставляется обучающемуся, если выполнены все требования к написанию реферата (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентация,

**0,4 балла** – выставляется обучающемуся, если основные требования к реферату (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

**0,3 балла** – выставляется обучающемуся, если имеются существенные отклонения от требований к реферату (презентации). В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

#### Структура экзаменационного билета

<i>Наименование оценочного материала</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	<i>15</i>
<i>Вопрос 2</i>	<i>15</i>
<i>Задание</i>	<i>10</i>

#### Перечень практических задач к экзамену:

Номер задачи	Перечень задач к экзамену				
1.	Задача № 1 С помощью метода расчета сумм покрытия определите какие изделия следует производить предприятию если имеются следующие данные:				
	Показатели	Общая сумма, руб.	В том числе по изделиям		
			А	Б	В
	Выручка	200 000	110 000	50 000	40 000
	Материалы	104 000	58 000	24 000	22 000
	Зар. плата основных производств. рабочих	30 000	15 000	12 000	3 000
	Прочие переменные расходы	11 000	4 190	5 236	1 574
	Постоянные расходы	30 000	15 000	12 000	3 000
	Итого полная себестоимость	175 000	92 190	53 236	29 574
2.	Задача № 2. Среднесписочная численность работающих в ООО «Альянс» составляет 30 человек. Среднемесячная заработная плата – 13000 руб. Опре-				

	делите годовой и месячный фонд оплаты труда.
3.	Задача № 3. В ООО «Парус» с годовым объемом продаж 96 млн. руб. и площадью 120 м <sup>2</sup> среднесписочная численность работников составила 20 человек. Определите производительность труда работников (в среднем в год, в месяц).
4.	Задача № 4. Выполните расчет и дайте ответ на вопрос целесообразно ли фирме принимать заказ по цене 250 000 рублей, если фирма закупила сырье на сумму 100 000 рублей, но оказалось, что сбыть его или использовать в будущем не представляется возможным. На это сырье поступил только один запрос от покупателя. Последний готов приобрести товар, произведенный из этого сырья, но готов заплатить не больше 250 000 рублей. Дополнительные затраты на переработку этого сырья в необходимый продукт составляют 200 000 рублей.
5.	Задача № 5. Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленный вопрос. Ситуация: Вас назначили контроллером службы логистики производственного предприятия. Подумайте, какие шаги вам надо предпринять на новой должности. Разработайте схему продвижения товара от поставщика сырья до покупателя. Как вы думаете, можете ли вы увеличить свой отдел с помощью создания нескольких подразделов. Как вы можете это сделать.
6.	Задача № 6. Маркетологи предлагают в целях стимулирования сбыта снизить цену на 10 рублей. Стоит ли это делать, если эластичность спроса от цены составляет 1.38?
7.	Задача № 7. Рассчитать средневзвешенную стоимость капитала, если: 1. Собственные средства 1000 тыс.рублей, в т.ч.: - Привилегированные акции 100 тыс. руб., дивиденд – 16%; - Обыкновенные акции 800 тыс. руб., дивиденд – 14%; - Нераспределенная прибыль – 100 тыс.руб. 2. Заемные средства – 500 тыс. руб., в т.ч.: - Долгосрочные кредиты – 200 тыс.руб.; - Краткосрочные кредиты – 300 тыс.руб. Кредитная ставка – 22%.
8.	Задача № 8. Определить EVA. Величина активов 15.000.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль – 1.200.000 руб. Налог на прибыль 180.000 руб. Средневзвешенная цена капитала 8%.
9.	Задача № 9. Определить EVA. Величина активов 19.500.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль – 900.000 руб. Налог на прибыль 180.000 руб. Средневзвешенная цена капитала 10%
10.	Задача № 10. Стандартная цена 100 руб./ед., переменные 60 руб./ед., постоянные 1.600.000 руб. Объем продаж 60.000 ед. Определить максимальный размер скидки при увеличении объема продаж до 75.000 ед.
11.	Задача № 11. Стандартная цена 25 руб./ед., переменные 15 руб./ед., постоянные 90.000 руб. Объем продаж 15.000 ед. Какой размер скидки целесообразно предоставить? При скидке: А) 5 % — объем продаж 18.000 ед. Б) 10 % — объем продаж 20.000 ед. В) 15 % — объем продаж 22.000 ед.
12.	Задача № 12. Определить величину рентабельности собственного капитала. Величина собственного капитала 5.000.000 руб. Прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль 1.800.000 руб. Проценты к уплате 200.000 руб., налог на прибыль 220.000 руб.

13.	Задача № 13. Производить или закупать? Потребность 50.000 ед. При производстве: переменные 25 руб./ед., постоянные 180.000 руб. При закупке: цена 27 руб./ед., аренда склада 35.000 руб., постоянные, от которых нельзя отказаться 70.000 руб.																																																													
14.	Задача № 14. Стандартная цена 30 руб./ед., переменные 18 руб./ед., постоянные 300.000 руб. Объем продаж 24.000 шт. Следует ли принимать заказ на 5.000 шт. по цене 22 руб./ед. Затраты на материалы возрастают на 3 руб./ед.																																																													
15.	Задача № 15. Производить или закупать? Потребность 100.000 ед. При производстве: переменные 35 руб./ед., постоянные 385.000 руб. При закупке: цена 38 руб./ед., аренда склада 55.000 руб., постоянные, от которых нельзя отказаться 90.000 руб.																																																													
16.	<p>Задача № 16. Выручка от реализации продукции предприятия <b>30 232 тыс. руб.</b> с НДС, себестоимость продукции <b>19 550 тыс. руб.</b> Потребность (расход) в материалах <b>12 540,0 тыс. руб.</b> за год. Период между поставками сырья и материалов <b>50</b> дней, учесть страховой запас, транспортировка – <b>10</b> дней, подготовительное время – <b>5</b> дней. Время производственного цикла – <b>10</b> дней, для расчета коэффициента нарастания затрат учесть, что материальные затраты, формируемые на начальном этапе составляют <b>60%</b> от производственной себестоимости. Нормируемый запас готовой продукции <b>20</b> дней. Средний период отсрочки платежа по договорам с покупателями <b>14</b> дней. Стоимость закупок материалов в кредит для операционной деятельности <b>16 047 тыс. руб.</b></p> <p>Данные из баланса предприятия по кварталам</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование (тыс. руб.)</th> <th>01.01.16</th> <th>01.04.16</th> <th>01.07.16</th> <th>01.10.16</th> <th>31.12.16</th> <th>Сред. знач.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Остатки запасов, в т.ч.</td> <td>7850</td> <td>8540</td> <td>7980</td> <td>8950</td> <td>8250</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- материалы</td> <td>4705</td> <td>5672</td> <td>5258</td> <td>6414</td> <td>5764</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- незавершенное производство</td> <td>556</td> <td>578</td> <td>543</td> <td>476</td> <td>456</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- готовая продукция</td> <td>2589</td> <td>2290</td> <td>2179</td> <td>2060</td> <td>2030</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Остатки дебиторской задолженности</td> <td>4230</td> <td>4860</td> <td>4120</td> <td>4070</td> <td>4340</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Итого остатки оборотных средств</td> <td>12080</td> <td>13400</td> <td>12100</td> <td>13020</td> <td>12590</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Остатки кредиторской задолженности поставщикам</td> <td>2450</td> <td>2860</td> <td>1980</td> <td>2450</td> <td>2320</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Задание:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассчитать оптимальную потребность в оборотных средствах в товарно-материальных запасах. Спланировать среднюю сумму дебиторской задолженности</li> <li>2. Рассчитать показатели оборачиваемости каждого элемента оборотных средств. Проанализировать эффективность.</li> <li>3. Рассчитать высвобождение денежных средств из оборота.</li> <li>4. Рассчитать время финансового цикла рабочий капитал предприятия плановый и фактический.</li> </ol>						Наименование (тыс. руб.)	01.01.16	01.04.16	01.07.16	01.10.16	31.12.16	Сред. знач.	Остатки запасов, в т.ч.	7850	8540	7980	8950	8250		- материалы	4705	5672	5258	6414	5764		- незавершенное производство	556	578	543	476	456		- готовая продукция	2589	2290	2179	2060	2030		Остатки дебиторской задолженности	4230	4860	4120	4070	4340		Итого остатки оборотных средств	12080	13400	12100	13020	12590		Остатки кредиторской задолженности поставщикам	2450	2860	1980	2450	2320	
Наименование (тыс. руб.)	01.01.16	01.04.16	01.07.16	01.10.16	31.12.16	Сред. знач.																																																								
Остатки запасов, в т.ч.	7850	8540	7980	8950	8250																																																									
- материалы	4705	5672	5258	6414	5764																																																									
- незавершенное производство	556	578	543	476	456																																																									
- готовая продукция	2589	2290	2179	2060	2030																																																									
Остатки дебиторской задолженности	4230	4860	4120	4070	4340																																																									
Итого остатки оборотных средств	12080	13400	12100	13020	12590																																																									
Остатки кредиторской задолженности поставщикам	2450	2860	1980	2450	2320																																																									
17.	Задача № 17. Первоначальные инвестиции 379100у.е. Срок проекта					5 лет																																																								

	<p>Ежегодный чистый денежный поток 100000 у.е.  Требуемая ставка доходности 8%  Следует ли принять к реализации данный проект? Ответ подтвердите расчетами, используя таблицу аннуитета.</p>																																								
18.	Задача № 18. Номинальный фонд рабочего времени равен 278 дням, фактическое число работников по плановому балансу рабочего времени составляет 270 дней. Явочная численность работников 560 человек. Определить списочное число работников.																																								
19.	Задача № 19. Фактически норма времени на выполнение операции по сборке изделия 0,2 час. Продолжительность смены 8,2 часа. Рассчитать норму выработки (Тн) за смену на сборочном участке для бригады из 10 работников.																																								
20.	<p>Задача № 20. Сравнительный расчет прибыли в системе учета полных затрат и в системе учета «Директ-Костинг».</p> <p>Предприятие изготовило и реализовало в течение отчетного периода 10000 изделий, полная себестоимость которых равна 100 тыс.руб., из них – 60 тыс.руб. постоянные затраты. Продажная цена изделия была установлена в размере 15,4 руб. Исследования рынка показали, что при снижении цены на 1,1 руб. объем продаж изделия увеличится на 20% и составит 12000 штук.</p> <p>Определить экономическую целесообразность снижения цены на изделие в условиях системы учета полных затрат и в условиях системы «Директ-Костинг».</p>																																								
21.	<p>Задача № 21. Рассматривается возможность реконструкции торгового центра. Работы, которые необходимо выполнить при реализации проекта, указаны в следующей таблице. В таблице указана также взаимосвязь работ и время выполнения каждой работы.</p> <p style="text-align: right;">Таблица 1</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Работа</th> <th>Содержание работы</th> <th>Непосредственно предшествующая работа</th> <th>Время выполнения (недель)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Подготовить архитектурный проект</td> <td>-</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Определить будущих арендаторов</td> <td>-</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Подготовить проспект для арендаторов</td> <td>A</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Выбрать подрядчика</td> <td>A</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Подготовить документы для получения разрешения</td> <td>A</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>Получить разрешение на строительство</td> <td>E</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>Осуществить строительство</td> <td>D, F</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>H</td> <td>Заключить контракты с арендаторами</td> <td>B, C</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>Вселить арендаторов в павильоны</td> <td>G, H</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. За какое минимальное время может быть выполнен проект?  2. Какие работы находятся на критическом пути?  3. На сколько можно отложить начало выполнения работы E, чтобы это не повлияло на срок выполнения проекта?  4. На сколько можно отложить начало выполнения работы B, чтобы это не</p>	Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (недель)	A	Подготовить архитектурный проект	-	5	B	Определить будущих арендаторов	-	6	C	Подготовить проспект для арендаторов	A	4	D	Выбрать подрядчика	A	3	E	Подготовить документы для получения разрешения	A	1	F	Получить разрешение на строительство	E	4	G	Осуществить строительство	D, F	14	H	Заключить контракты с арендаторами	B, C	12	I	Вселить арендаторов в павильоны	G, H	2
Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (недель)																																						
A	Подготовить архитектурный проект	-	5																																						
B	Определить будущих арендаторов	-	6																																						
C	Подготовить проспект для арендаторов	A	4																																						
D	Выбрать подрядчика	A	3																																						
E	Подготовить документы для получения разрешения	A	1																																						
F	Получить разрешение на строительство	E	4																																						
G	Осуществить строительство	D, F	14																																						
H	Заключить контракты с арендаторами	B, C	12																																						
I	Вселить арендаторов в павильоны	G, H	2																																						

	повлияло на срок выполнения проекта? 5. Что произойдет, если длительность задачи С увеличится на 2 недели? 6. Чему равно наиболее позднее время окончания работы D?					
22.	Задача № 22. В следующей таблице представлена информация о продолжительности работ проекта и затратах на их выполнение.					
	Работа	Непосредственно предшествующая работа	Нормальное время выполнения (месяц)	Минимальное время выполнения (месяц)	Затраты при нормальном времени, тыс. руб.	Затраты при минимальном времени, тыс. руб.
	A	-	4	2	50	70
	B	-	6	3	40	55
	C	A	2	1	20	24
	D	A	6	4	100	130
	E	C, B	3	2	50	60
	F	C, B	3	3	25	25
	G	D, E	5	3	60	76
	Найдите критический путь, ожидаемое время завершения проекта и затраты на реализацию проекта при нормальном времени выполнения всех работ. Сформулируйте модель линейного программирования, которую можно было бы использовать для определения минимальных затрат на сокращение времени выполнения проекта.					
	<b>Вопросы</b>					
	1 Каковы минимальные затраты на выполнение проекта за один год?					
	2. Какие работы и в какой последовательности необходимо сократить, чтобы выполнить проект за один год?					
	3. За какое минимальное время может быть выполнен проект и какие в этом случае будут минимальные затраты?					
23.	Задача № 23. Перечень работ и характеристики времени их выполнения (в неделях) указаны в следующей таблице:					
	Работа	Непосредственно предшествующая работа	Оптимистическое время $a_i$	Наиболее вероятное время $m_i$	Пессимистическое время $b_i$	
	A	-	4	5	12	
	B	-	1	1,5	5	
	C	A	2	3	4	
	D	A	3	4	11	
	E	A	2	3	4	
	F	C	1,5	2	2,5	
	G	D	1,5	3	4,5	
	H	B, E	2,5	3,5	7,5	
	I	H	1,5	2	2,5	
	J	F, G, I	1	2	3	
	Используя метод PERT определите:					
	1. Каков ожидаемый срок завершения проекта?					
	2. Какова вероятность того, что проект будет выполнен за 20 недель?					
24.	Задача № 24 Минимизировать общее время выполнения проекта с наименьшими дополнительными затратами.					
	Работа	Непосредственный предшественник	Стандартное время, дней	Минимальное время, дней	Затраты на работы	
					при стандартном времени, тыс. руб.	при стандартном времени, тыс. руб.

	A	-	3	1	900	1700
	B	-	6	3	2000	4000
	C	A	2	1	500	1000
	D	B, C	5	3	1800	2400
	E	D	4	3	1500	1850
	F	E	3	1	3000	3900
	G	B, C	9	4	8000	9800
	H	F, G	3	2	1000	2000
25.	Задача № 25. Цена продажи продуктов А и В равна соответственно 250 руб. и 230 руб., а переменные затраты на единицу продуктов А и В – соответственно 220 руб. и 210 руб. Затраты машинного времени на единицу продуктов А и В равны соответственно 6 ч. и 5 ч. Общий ресурс машинного времени ограничен. Определить порядок приоритетности в производстве продуктов А и В.					
26.	Задача № 26. Объем продаж равен 1000 единиц, цена реализации единицы продукции – 60 руб., а переменные затраты на единицу продукции – 35 руб. Предполагаемое повышение цены реализации на 10% не создаст дополнительных постоянных и переменных затрат. Определить процент безубыточного изменения объема продаж.					
27.	Задача № 27. Объем продаж равен 800 единиц, цена реализации единицы продукции — 50 руб., а переменные затраты на единицу продукции — 30 руб. Предполагаемое снижение цены реализации на 5% не создаст дополнительных постоянных и переменных затрат. Определим процент безубыточного изменения объема продаж.					
28.	Задача № 28. Идет 15-й день производственного расписания. Задан определенный порядок выполнения работ.					
	Работа	Срок завершения		Оставшиеся рабочие дни		
	A	18		6		
	B	20		5		
	C	19		2		
	Определить критические отношения и приоритет работ					
29.	Задача № 29. Определить коэффициент эффективности инвестиций, направленных в реконструкцию основных фондов и срок их окупаемости. Представить пути повышения эффективности использования инвестиций. Условные данные: Стоимость основных фондов: - до осуществления проекта – 100 млн. руб; - после осуществления проекта – 115 млн. руб. прибыль, получаемая предприятием: - до реконструкции – 25 млн. руб; - после реконструкции – 32,5 млн. руб.					
30.	Задача № 29. Малое предприятие решило заняться продажей сувенирной продукции. Первоначальный собственный капитал 160000 руб. В банке была взята долгосрочная ссуда 110000 долл. В январе в банке открыт счет, на который положены эти суммы. Расходы января: аренда помещения 175000 долл., покупка оборудования 45 000 долл. Срок эксплуатации 10 лет, нулевая остаточная стоимость, равномерное начисление износа. Зарплата сотрудников 22000 долл./месяц, расходы на рекламу 6000 долл./месяц. Цена продажи равна 21 долл./ед. Считается, что в каждом месяце половина клиентов будет платить наличными, а половина клиентов воспользуется одномесечным кредитом. Предполагаемый объем продаж задается таблицей.					

	Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь				
	Объемы продаж, ед.	2600	2200	2900	3200	3900	3300				
Предполагаемый график производства сувениров задается таблицей:											
	Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь				
	Объемы производства, ед.	2900	1900	2900	3500	4100	3600				
Себестоимость равна 11 долл./ед., причем в основном эти расходы на закупку сырья у другого предприятия. При оплате за сырье малое предприятие пользуется одномесячным кредитом. Необходимо составить кассовую консолидированную смету на период с января по июнь.											
31.	<p>Задача № 30. Проанализировать и оценить инвестиционный проект, используя следующую информацию:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Период эксплуатации планируемого к закупке оборудования 4 года.</li> <li>2. Первоначальные капитальные вложения равны 1500 тыс. руб.</li> <li>3. Затраты на обслуживание оборудования составляют 10% от суммы первоначальных капитальных вложений в течение каждого года и должны оплачиваться в конце каждого года.</li> <li>4. В случае покупки данного оборудования в момент возникновения капитальных затрат выплачивается инвестиционная премия в размере 300 тыс. руб.</li> <li>5. Предполагается, что каждый год в течение времени работы оборудования будет поступать 500 тыс. руб., за исключением второго года планируется получить 550 тыс. руб.</li> <li>6. Ожидается текущая ставка банковского процента равная 15%. Требуется: <ul style="list-style-type: none"> <li>- построить таблицу денежных потоков для данного проекта.</li> <li>- найти полную стоимость данного проекта при 15% и 5% текущей ставки банковского процента.</li> <li>- найти внутреннюю норму процента, при которой проект будет безубыточным и определить, является ли проект прибыльным или убыточным.</li> </ul> </li> </ol> <p>При решении задачи использовать таблицу коэффициентов дисконтирования.</p>										
32.	<p>Задача № 31. Выбрать наиболее доходный вариант вложения капитала и определить сумму дополнительного чистого дохода.</p> <p>Данные для расчета. Инвестор располагает капиталом в 5 млн. руб. и вкладывает его на депозит на срок два года. При вложении капитала по первому варианту доход составляет 40% годовых, по второму – вложение производится по кварталам. Доход начисляется из расчета 35% годовых. Ставка налога на доходы по депозитам – 32%.</p>										
33.	<p>Задача № 32. Рассчитать коэффициент риска и выбрать наименее рискованный вариант вложения капитала. Данные для расчета.</p> <p>Вариант А. собственные средства инвестора – 5000 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка – 3500 тыс. руб.</p> <p>Вариант Б. Собственные средства инвестора – 3000 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка – 12000 тыс. руб.</p>										
34.	<p>Задача № 33. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2,5 млн.руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 30%;">Год</td> <td style="width: 30%;">Проект А, млн.руб.</td> <td style="width: 20%;">Проект В, млн.руб.</td> </tr> </table>								Год	Проект А, млн.руб.	Проект В, млн.руб.
	Год	Проект А, млн.руб.	Проект В, млн.руб.								

	1	1,2	0,9		
	2	1,8	1,3		
	3	-	0,9		
	Альтернативные издержки по инвестициям равны 11%. Определить внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта В				
35.	<p>Задача № 34. Стартовая стоимость объекта лизинга – 3 млн. 600 руб. Период полной амортизации – 12 месяцев, равномерно по месяцам. Учетная ставка ЦБ РФ- 40% годовых. С учетом вышеуказанной ставки, а также комиссионных лизингодателя и других доходов, ежемесячные отчисления в покрытие издержек по оказанию кредитных и других услуг составят 20% в месяц от фактически задействованных финансовых средств.</p> <p>Составить график лизинговых платежей и определить общую сумму расходов лизингополучателя. Выявить преимущество получения оборудования по лизингу по сравнению с приобретением его за счет кредита под проценты на уровне учетной ставки Центробанка. Для расчета воспользуйтесь таблицей.</p> <p>Решение</p>				
	(тыс. руб.)				
	Месяцы	Остаточная стоимость предмета лизинга на начало соответствующего месяца	Амортизационные ежемесячные отчисления	Ежемесячные отчисления в покрытие кредитных услуг и комиссионного вознаграждения (2,5% в месяц)	Расчетные ставки лизинговых платежей
	1	2	3	4	(3) + (4)
	1				
	2				
	...				
	ИТОГО				
	По результатам расчета сделайте соответствующие выводы.				
36.	<p>Задача № 35. Предприятие рассматривает вопрос о замене оборудования . Анализ ситуации дал следующую информацию.</p>				
	Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование		
	Стоимость при покупке, руб.	500000	700000		
	Балансовая стоимость , руб.	400000			
	Оставшийся срок службы ,лет	8			
	Производственные затраты, руб./год	375000	318000		
	Ожидается , что как для нового, так и для старого оборудования через 8 лет остаточная стоимость будет равна 0. Сейчас старое оборудование можно продавать за 350000 руб. Альтернативные издержки по инвестициям равны $i=12\%$ . Определим целесообразность заменой оборудования.				

Перечень вопросов к экзамену:

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
------------------	------------------------------

1.	Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
2.	Сущность понятия и компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы.
3.	Компоненты концепции контроллинга: создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
4.	Американская и немецкая модели контроллинга
5.	Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
6.	Пирамида контроллинга на предприятии.
7.	Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
8.	Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
9.	Специальные функции и задачи контроллинга.
10.	Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
11.	Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.
12.	Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
13.	Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
14.	Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
15.	Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС),
16.	Характеристика, цели и инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).
17.	Характеристика, цели и инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).
18.	Характеристика, цели и инструментарий финансового контроллинга (ФК).
19.	Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП).
20.	Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инвестиций (КИ).
21.	Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.
22.	Система управленческого учета.
23.	Принципы системы управленческого учета.
24.	Горизонтальная и вертикальная интеграция.
25.	Элементы системы учета затрат.
26.	Классификация затрат, используемые для целей управления.
27.	Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
28.	Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
29.	Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
30.	Логико-дедуктивные системы показателей.
31.	Эмпирико-индуктивные системы показателей.

32.	Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
33.	Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
34.	Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
35.	Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
36.	Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».
37.	Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
38.	Выявление причин отклонений.
39.	Структура цикла контроллинга.
40.	Концепция интегрированной управленческой системы.
41.	Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.
42.	Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
43.	Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
44.	Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
45.	Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
46.	Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
47.	Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
48.	Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.
49.	Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций контроллинга, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.
50.	Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».
51.	Контроллинг обеспечения ресурсами: сущность, задачи, структура процесса
52.	Источники информации, используемые подразделением контроллинга предприятия (организации).
53.	Контроллинг в сфере логистики: сущность, задачи, структура процесса.
54.	Информационная компонента в системе контроллинга предприятия (организации).
55.	Методы поддержки принятия управленческих решений.
56.	Финансовый контроллинг: сущность, задачи, структура процесса
57.	Задачи информатизации контроллинга.
58.	Контроллинг производства: сущность, задачи, структура процесса
59.	Фазы внедрения контроллинга на предприятии (в организации).
60.	Контроллинг инвестиций: сущность, задачи, структура процесса
61.	Система контроллинга прибыли.
62.	Контроллинг инвестиционных процессов: сущность, задачи, структура процесса

63.	Особенности организации контроллинга в холдингах.
64.	Методика оценки эффективности инвестиционных проектов.
65.	Формирование структуры бизнеса предприятия (организации).
66.	Контроллинг персонала предприятия (организации): сущность, задачи, структура процесса
67.	Анализ конкуренции как метод стратегического контроллинга.
68.	Особенности организации контроллинга на промышленных предприятиях (в организациях).
69.	Портфельный анализ как метод стратегического контроллинга.
70.	GAР-анализ как метод текущего контроллинга
71.	ABC-анализ как метод текущего контроллинга.
72.	Анализ сильных и слабых сторон как метод стратегического контроллинга.

### **Тематика курсовых работ/проектов**

Курсовая работа/проект по дисциплине «Контроллинг на предприятии» учебным планом не предусмотрена

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

Таблица 6

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
1		2	3	4	5
85 – 100 бал- лов	«отлично»	ПК-4 Определение направлений развития организации	ПК-4.1 Оценка текущего состояния организации	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; проводить анализ деятельности организации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.</p>	Продвину- тый
			ПК-4.3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, выделяемых выбранными подходами.</p>	

1		2	3	4	5
70 – 84 бал- лов	«хорошо»	ПК-4 Определение направлений развития организации	ПК-4.1 Оценка текущего состояния организации	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; проводить анализ деятельности организации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.</p>	Повышенный
			ПК-4.3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами.</p>	

1		2	3	4	5
50 – 69 бал- лов	«удовлетворитель- но»	ПК-4 Определе- ние направлений развития органи- зации	ПК-4.1 Оценка те- кущего состояния организации	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методики оценки деятельно- сти в соответствии с разра- ботанными показателями; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифици- ровать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; проводить анализ деятельности организации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сто- ронами.</p>	Базовый
			ПК-4.3 Выявле- ние, анализ и оценка несоответ- ствия между па- раметрами теку- щего и будущего состояний органи- зации	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сто- ронами; применять информа- ционные технологии в объеме, необходимом для це- лей бизнес-анализа; анализи- ровать требования заинтере- сованных сторон с точки зре- ния критериев качества, определяемых выбранными подходами.</p>	

1		2	3	4	5
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-4 Определение направлений развития организации	ПК-4.1 Оценка текущего состояния организации	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями; сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; проводить анализ деятельности организации; представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами.</p>	Компетенции не сформированы
			ПК-4.3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа.</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами.</p>	

Критерии оценки освоения компетенций:

Уровень освоения компетенции	Процент баллов максимального количества
Компетенция сформирована	50% и выше
Компетенция не сформирована	Менее 50%