



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»**  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

СОГЛАСОВАНО  
Директор института  
магистратуры

  
/ И.В. Ярмоленко  
« 19 » мая 2021 г.



УТВЕРЖДАЮ  
Директор института  
экономики и менеджмента

  
Ю.А. Дорошенко  
« 19 » мая 2021 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**дисциплины**

Контроллинг (продвинутый уровень)

направление подготовки:

38.04.08 Финансы и кредит

Направленность программы (профиль):

Управление финансами в организациях

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Очная

Институт экономики и менеджмента

Кафедра финансового менеджмента

Белгород 2021

- Рабочая программа составлена на основании требований:
- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, утвержденного Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 № 991;
  - учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.

Составитель канд. экон. наук, доцент

  
(ученая степень и звание, подпись)

(В.А. Молчанова)

(инициалы, фамилия)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры  
финансового менеджмента

« 14 » мая 2021 г., протокол № 10

Заведующий кафедрой: д-р. экон. наук, проф.

  
(ученая степень и звание, подпись)


(С.М. Бухонова)

(инициалы, фамилия)

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой  
финансового менеджмента

(наименование кафедры/кафедр)

Заведующий кафедрой: д-р. экон. наук, проф.

  
(ученая степень и звание, подпись)

(С.М. Бухонова)


(инициалы, фамилия)

« 14 » мая 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

« 18 » мая 2021 г., протокол № 9

Председатель канд. экон. наук, доцент

  
(ученая степень и звание, подпись)

(Л.И. Журавлева)

(инициалы, фамилия)

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
Профессиональные	ПК-3. Способен определить направления развития организаций	ПК-3.1. Анализирует и оценивает текущее и будущее состояние организации	<p><b>Знания:</b> методов анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемых в практике контроллинга.</p> <p><b>Умения:</b> применять методы анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемые в практике контроллинга.</p> <p><b>Навыки:</b> проведения расчетов, анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемые в практике контроллинга.</p>
		ПК-3.2. Выявляет, анализирует и оценивает несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	<p><b>Знания:</b> методов выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.</p> <p><b>Умения:</b> применять методы выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.</p> <p><b>Навыки:</b> использования методов выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.</p>
		ПК-3.3. Оценивает бизнес-возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации	<p><b>Знания:</b> методов оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.</p> <p><b>Умения:</b> применять методы оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.</p> <p><b>Навыки:</b> использования методов оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.</p>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**Компетенция ПК-3.** Способен определить направления развития организаций

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Контроллинг (продвинутый уровень)
2	Финансы корпораций
3	Анализ кредитных организаций

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зач. единицы, 144 часа.

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 3
Общая трудоемкость дисциплины, час	144	144
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	53	53
лекции	17	17
лабораторные	–	–
практические	34	34
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	2	2
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	91	91
Курсовой проект	–	–
Курсовая работа	–	–
Расчетно-графическое задание	18	18
Индивидуальное домашнее задание	–	–
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	73	73
Экзамен	–	–

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем

Курс 2 Семестр 3

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа
<b>1. Концепции контроллинга.</b>					
	<p>Сущность контроллинга. Основная цель контроллинга. Функции контроллинга. История возникновения и развития контроллинга. Причины возникновения контроллинга. Характеристика основных концепций контроллинга. Сущность и задачи контроллинга в рамках каждой концепции. Роль контроллинга в системе управления предприятием. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга: установление целей, планирование, оперативный управленческий учет, система информационных потоков, мониторинг, контроль, анализ планов, результатов и отклонений, выработка рекомендаций для принятия управленческих решений.</p>	1	2	-	9
<b>2. Управленческий учет и бюджетирование как инструменты оперативного контроллинга</b>					
	<p>Управленческий учет и его отличие от финансового учета. Цели и задачи управленческого учета. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга. Варианты организации учета по полной себестоимости. Учет по усеченной себестоимости. Учет по центрам ответственности.</p> <p>Цели и задачи бюджетов. Этапы разработки бюджетов. Структура системы бюджетов на предприятии: текущие (операционные) бюджеты и финансовый план. Составление текущих бюджетов. Достоинства и недостатки бюджетирования.</p>	2	4	-	8
<b>3. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.</b>					
	<p>Понятие системы показателей. Требования, предъявляемые к показателям в системе контроллинга. Основные типы систем показателей. Особенности логико-индуктивных систем показателей. Характеристика наиболее распространенных систем: DuPont, ZVEI, RL., Многофакторная модель ROI.</p> <p>Особенности эмпирико-индуктивных систем показателей. Характеристика наиболее распространенных систем: Beaver, Weibel, CAMEL. Использование кэш-фло в качестве комплексного показателя оценки</p>	2	4	-	8

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа
	деятельности предприятия.				
<b>4. Контроллинг функциональных сфер деятельности.</b>					
	Цели и задачи контроллинга продукции. Оперативное планирование продуктовой программы. Критерии оценки альтернативных продуктовых программ. Оценка продуктовых групп на основе покрытия постоянных затрат. Анализ диаграммы безубыточности. Цели и задачи контроллинга обеспечения ресурсами. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами. ABC-анализ. Определение верхних границ цен. Планирование и контроль снабжения. Система специальных показателей деятельности службы снабжения. Контроль за экономичностью деятельности службы закупок. Цели и задачи контроллинга маркетинга и сбыта. Стратегический и оперативный контроллинг маркетинга и сбыта. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта. Расчет общего результата и суммы покрытия отдела сбыта. Контроль издержек сбыта.	2	4	-	8
<b>5. Анализ отклонений в системе контроллинга</b>					
	Выявление отклонений. Виды отклонений. Основные подходы к сравнению, используемые в контроллинге. Факторный анализ отклонений. Метод цепных подстановок. Методика анализа отклонений по прибыли. Расчет отклонений по издержкам реализации и обращения, по совокупным производственным затратам, отклонений выручки от реализации. Особенности факторного анализа отклонений сумм покрытия. Оценка отклонений и выявление причин отклонений. Контролируемые и неконтролируемые отклонения.	2	4	-	8
<b>6. Инструменты стратегического контроллинга</b>					
	Сущность стратегического контроллинга. Ориентация, цели и главные задачи стратегического контроллинга. Обеспечение выживаемости, проведение антикризисной политики, поддержание потенциала успеха. Анализ потенциалов предприятия. Анализ концепции жизненного цикла продукции. GAP-анализ. Анализ стратегий по Портеру. Портфолио-анализ. Анализ влияния рыночной стратегии на прибыль PIMS. Метод PDS. Анализ матрицы Бостонской консультационной группы. Модель Мак-Кинси 7С. График прибыльности Майсигмы.	2	4	-	8

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа
	Анализ стратегических издержек. Система раннего предупреждения. Метод сценариев.				
<b>7. Сбалансированная система показателей</b>					
	Концепция Сбалансированной системы показателей (ССП). История развития ССП. Элементы ССП. Основные проекции (перспективы) ССП. Цели и показатели результативности. Этапы внедрения ССП. Анализ лучших практик по внедрению ССП.	2	4	-	8
<b>8. Стратегические карты</b>					
	Понятие и принципы построения стратегических карт. Причинно-следственные связи между целями. Правила отражения причинно-следственных связей на стратегической карте. Этапы верификации целей.	2	4	-	8
<b>9. Контроллинг инвестиционных проектов</b>					
	Цели и основные задачи контроллинга инвестиций. Особенности контроллинга инвестиционных проектов. Этапы процесса создания системы контроллинга инвестиций. Внутренние и внешние данные, необходимые для инвестиционных расчетов. Классификация критериев оценки инвестиционных проектов (по способу учета фактора времени). Методы обоснования инвестиционных программ: классические статические и динамические методы оценки, имитационные модели. Выбор ставки дисконтирования при проведении инвестиционных расчетов. Анализ критериев оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности. Анализ подходов к формированию инвестиционного портфеля предприятия на основе контроллинговых исследований: классический подход, двойной бюджет, процедура формирования инвестиционного портфеля в условиях ограниченности финансовых ресурсов. Особенности контроллинга инновационной политики.	2	4	-	8
	<b>ВСЕГО</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>73</b>

#### 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	К-во часов СРС
семестр № 4				
1	Концепции контроллинга	Сравнительный анализ концепций контроллинга	2	4
2	Управленческий учет и бюджетирование как инструменты оперативного контроллинга	Многоступенчатый расчет сумм покрытия. Составление текущих бюджетов.	4	4
3	Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений	Логико-дедуктивные системы показателей Эмпирико-индуктивные системы показателей Модели ROI, ROA, EVA	4	4
4	Контроллинг функциональных сфер деятельности	Инструменты контроллинга продукции. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта	4	4
5	Анализ отклонений в системе контроллинга	Факторный анализ отклонений основных статей бюджетов. Факторный анализ отклонений сумм покрытия.	4	4
6	Инструменты стратегического контроллинга	Инструменты стратегического контроллинга	4	4
7	Сбалансированная система показателей	Разработка сбалансированной системы показателей	4	4
8	Стратегические карты	Разработка стратегических карт	4	4
9	Контроллинг инвестиционных проектов	Контроллинговые расчеты в сфере планирования инвестиций	4	4
ИТОГО:			34	36

#### **4.3. Содержание лабораторных занятий** Учебным планом не предусмотрены.

#### **4.4. Содержание курсового проекта/работы** Учебным планом не предусмотрены.

#### **4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий**

В процессе выполнения расчетно-графического задания осуществляется контактная работа обучающегося с преподавателем. Консультации проводятся в аудитории и/или посредством электронной информационно-образовательной среды университета.

**Цель выполнения РГЗ** – углубленное изучение определенных разделов курса контроллинга, закрепление базовых экономических категорий в этой сфере,



расширение знаний по вопросам развития контроллинга в практике управления российскими предприятиями.

Выполнение РГЗ рассчитано на 18 академических часов самостоятельной работы студента и является одним из важнейших элементов учебного процесса, способствует углублению теоретических знаний по дисциплине «Контроллинг. Продвинутый уровень», приобретению навыков самостоятельной научно-исследовательской и практической работы.

В РГЗ предполагается более глубокое изучение определенных разделов курса и практическая реализация полученных знаний.

Оформляется РГЗ на листах формата А4 в соответствии со стандартными требованиями, предъявляемыми к письменным студенческим работам.

Рекомендуется выполнение работы с применением программных средств Microsoft Word и Microsoft Excel.

РГЗ включает титульный лист, содержание, введение, теоретическую (разделенную на отдельные параграфы, раскрывающие тему) и практическую часть работы, заключение и список использованной литературы.

Расчетно-графическое задание выполняется студентом самостоятельно, согласно выбранному варианту.

Работа выполняется по вариантам и представляется в сроки, согласованные с преподавателем данной дисциплины.

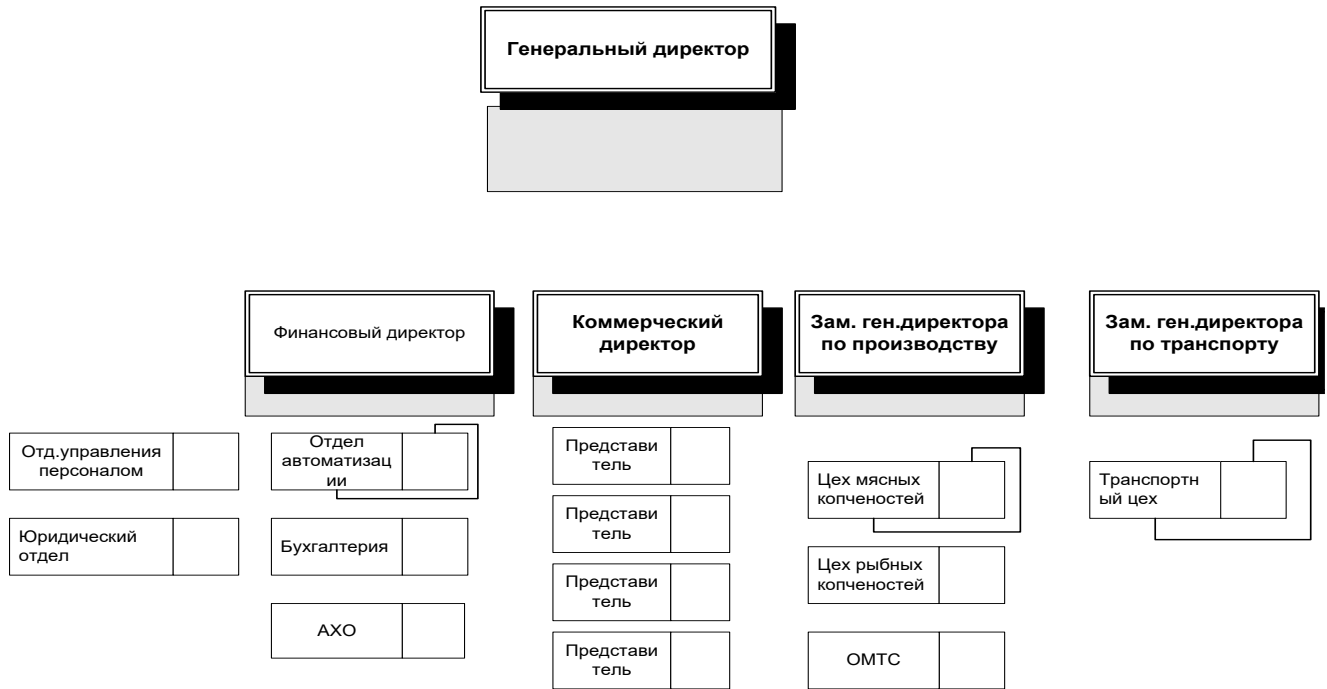
### Типовые задания РГЗ

#### **Задание № 1**

Разработать предложения по финансовой структуризации производственного предприятия. Назвать тип каждого выделенного центра финансовой ответственности. Разработать систему контрольных показателей производственного предприятия в разрезе выделенных центров финансовой ответственности.

Краткое описание деятельности предприятия. В качестве примера производственного предприятия возьмем вымышленный пример – ЗАО «К». Фирма занимается производством и оптовой продажей мясных и рыбных копченостей, имеет два собственных цеха. Сырье закупается у двух основных оптовиков. Сырье доставляют поставщики. Численность предприятия 150 человек. Продажи осуществляются через региональных представителей, которые заключают договора на поставку. Доставка товара клиентам осуществляется транспортом предприятия по мере выполнения заказов. Производство также ведется под объем заказов, без накопления запасов готовой продукции. Отгрузка имеет выраженную сезонностью, весной падает. Собственников двое, оба руководят предприятием – это генеральный директор и финансовый директор. В планах на будущее создание нового цеха по производству копченых колбас.

**Структура центров финансовой ответственности  
производственного предприятия**



**Целевые и контрольные показатели производственного предприятия**

Наименование подразделения	Показатели для системы бюджетирования
Генеральный директор	
Коммерческий директор	
Зам. ген.директора по производству	
Зам. ген.директора по транспорту и транспортный цех	
Финансовый директор	
Отд. управления персоналом	
Юридический отдел	
ОМТС	
Отдел автоматизации	
Бухгалтерия	
АХО	
Представители (каждый)	
Цех мясных копченостей	
Цех рыбных копченостей	

**Задание 2.**

Рассчитайте плановую сумму покрытия на 1 квартал по следующим данным (величину переменных затрат условно принять как сумму прямых затрат на материалы и прямых затрат на оплату труда):

Предприятие производит три вида продукции А, Б и В. Для производства продукции используется три вида основных материалов – X, Y, Z. Изделия А, Б и В проходят обработку в двух цехах – механическом и сборочном.

Таблица 1

Изделия	Прогнозируемый объем продаж, тыс.шт	Цена реализации, руб	Запасы готовой продукции, шт.		Остатки незавершенного производства, шт.	
			на начало квартала	на конец квартала	на начало квартала	на конец квартала
А	0,47	240	0,10	0,16	0,10	0,2
Б	1,78	101	0,37	0,22	0,10	0,17
В	3,70	101	0,39	0,55	0,23	0,16

Таблица 2

Материал	Цена, руб	Нормы расхода материала, кг\шт			Запас материала, кг	
		изделие А	изделие Б	изделие В	на начало квартала	на конец квартала
Х	185	0,20		0,51	52	74
У	24	0,87	0,9		220	240
Z	11,5		1,72	1,61	1160	1200

Таблица 3

Изделия	Норма времени, нормо-ч.\шт		Часовая тарифная ставка, р/час.*	
	Механический цех	Сборочный цех	Механический цех	Сборочный цех
А	1,03	0,47	58	54
Б	0,87	0,40	52	75
В	0,38	0,29	70	69

\*без учета налоговых начислений на фонд оплаты труда

Результаты проведенных расчетов рекомендуется представить в нижеприведенных таблицах. Расчет суммы покрытия представить в произвольной форме.

Программа сбыта:

Изделия	Объем продаж, шт.	Цена реализации, руб	Совокупный доход, руб
А			
Б			
В			
Итого			

Производственная программа:

Показатели	изделие А	изделие Б	изделие В
1. Прогнозируемый объем продаж, шт.			
2. Планируемый запас ГП на конец квартала, шт.			
3. Планируемый запас ГП на начало квартала, шт.			
4. Планируемый запас НП на конец квартала, шт.			
5. Планируемый запас НП на начало квартала, шт.			
6. Объем производства, шт. (п.1+ п.2- п.3+п.4-п.5)			

Смета использования основных материалов:

Материал	Цена, руб	изделие А		изделие Б		изделие В		Итого	
		Количество, кг	Стоимость, руб	Количество, кг	Стоимость, руб	Количество, кг	Стоимость, руб	Количество, кг	Стоимость, руб
Х									
У									
З									
Всего	*	*		*		*		*	

Смета затрат на приобретение материалов:

Показатели	Материал Х	Материал У	Материал Z
1. Потребность в материалах на квартальную производственную программу, кг.			
2. Запас материала на конец квартала, кг.			

Показатели	Материал X	Материал Y	Материал Z
3. Запас материала на начало квартала, кг.			
4. Итого объем закупки материалов, кг. (стр.1+ стр.2- стр.3)			
5. Цена приобретения материала, р.			
6. Итого материальные затраты, р. (стр.4*стр.5)			

Смета по труду основных производственных рабочих цехов:

Изделие	Объем произ-водства, шт	Механический цех				Сборочный цех			
		Норма времени, нормо-ч.	Трудоем-кость про-изв.про-граммы, ч.	Часовая тарифная ставка, р/час.	Итого ос-новная ЗП произв. рабочих цеха	Норма вре-мени, нормо-ч.	Трудо-емкость про-изв.про-граммы, ч.	Часо-вая та-рифная ставка, р/час.	Итого ос-новная ЗП произв. рабочих цеха
А									
Б									
В									
Итого по цеху									
Всего									

### Задание № 3

Имеются следующие данные о продуктовой программе предприятия:

Про-дукты	Объем производ-ства, тыс.шт		Цена, руб./шт		Общие переменные из-держки, тыс.руб.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
А	100	110	5	6	200	280
Б	200	230	8	7,5	500	530
В	100	80	10	10	300	260

Рассчитать изменение общей суммы покрытия, обусловленное изменением объ-ема производства, цен и издержек. Сформулировать выводы.

### Задание № 4

Имеются данные о фактических особых затратах сбыта (транспортировка к по-требителю, реклама) и фактических ценах продаж за плановый период (месяц), представленные отделами маркетинга и сбыта.

Таблица 1

## Данные об объеме продаж и производственных расходах

Параметры	Подразделение, предоставившее информацию	Единица измерения	Группа и вид продукции			
			Группа «Стандарт»		Группа «Экстра»	
			Продукт 1.1	Продукт 1.2	Продукт 2.1	Продукт 2.2
Проданное количество	Отдел сбыта	шт.	1600	1600	2600	1500
Зарплата основных производственных рабочих	Отдел труда и заработной платы	руб./шт.	25	25	7,5	7,5
Материалы	Отдел снабжения, отдел главного технолога	руб./шт.	14	16	8,5	10
Переменные прочие затраты	Экономический отдел	руб./шт.	11	14	6	8,5
Постоянные производственные затраты по видам продукции	То же	руб./мес.	12 000	6 400	36 000	36 000

*Таблица 2*

## Данные о цене продажи и особых расходах сбыта

Параметры	Подразделение, предоставившее информацию	Единица измерения	Группа и вид продукции			
			Группа «Стандарт»		Группа «Экстра»	
			Продукт 1.1	Продукт 1.2	Продукт 1.1	Продукт 1.2
Особые затраты сбыта	Отдел маркетинга, отдел сбыта	руб./мес.	40 000	80 000	52 000	30 000
Цена продажи	То же	руб./шт.	80	120	60	90

По данным экономического отдела, по группам товаров «Стандарт» и «Экстра» постоянные затраты составили соответственно 5000 руб./мес. и 12000 руб./мес. Общепроизводственные постоянные затраты составили 20 000 руб./мес.

### Необходимо выполнить следующие расчеты:

1. Определить для четырех видов продукции абсолютную нижнюю границу цены за штуку.
2. Провести многоступенчатый расчет маржинальной прибыли (сумм покрытия) и сообщить нетто-результат работы всего предприятия за период (месяц). Выделить проблемные виды продукции.
3. Данные о разности цены и абсолютной нижней границы цены на продукцию, а также данные о маржинальной прибыли первого и второго уровней по группам продукции представить высшему руководству предприятия в форме диаграммы.

## Задание 5

Разработать систему индикаторов достижения стратегических целей компании по производству строительных материалов. Разработать стратегическую карту по представленным целям в концепции Balanced Scorecard.

«ФИНАНСЫ»	
Цель	Индикатор
Ф1. Обеспечить значение рентабельности капитала, приемлемое для акционеров	
Ф2. Обеспечить достижение запланированных объемов продаж	
Ф3. Обеспечить целевое значение рентабельности продаж	
"РЫНОК \ КЛИЕНТЫ"	
Цель	Индикатор
Р\К1. Достигать и удерживать лидирующие позиции на целевых рынках	
Р\К2. Создать и поддерживать позитивный образ компании среди клиентов	
Р\К3. Обеспечивать приток новых клиентов	
Р\К4. Обеспечить сохранение имеющейся клиентской базы	
Р\К5. Обеспечить комплексность предложения клиентам	
«БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ»	
Цель	Индикатор
БП1. Обеспечить оптимальную длительность производственно-коммерческого цикла	
БП2. Повысить эффективность процессов управления несоответствующей продукцией	
БП3. Обеспечить высокие темпы внедрения в производство новых продуктов	
БП4. Улучшить процессы создания новых продуктов	
БП5. Расширить сбытовую сеть	
БП6. Ускорить процесс выполнения заказа клиента	

<b>БП7.</b> Повысить качество маркетингового планирования	
<b>"ИНФРАСТРУКТУРА / СОТРУДНИКИ"</b>	
<b>Цель</b>	<b>Индикатор</b>
<b>И\С1.</b> Обеспечить ввод в эксплуатацию производственных и сбытовых объектов в соответствии с утвержденными планами	
<b>И\С2.</b> Обеспечить рост производительности труда	
<b>И\С3.</b> Улучшить уровень профессиональной подготовки	
<b>И\С4.</b> Повысить эффективность управленческого персонала	
<b>И\С5.</b> Повысить удовлетворенность сотрудников	

#### Критерии оценивания РГЗ

Оценка	Критерии оценивания
5	Работа выполнена в полном объеме. Теоретическое задание соответствует теме, представленный материал полностью раскрывает тему задания, сформулированы значимые выводы. Практическая часть выполнена в полном объеме, приведены все расчеты, сформированы выводы. Оформление заданий полностью соответствует требованиям
4	Работа выполнена полностью. Теоретическое задание соответствует теме, представленный материал раскрывает тему задания, в работе сформулированы адекватные выводы. Практическая часть выполнена в полном объеме, приведены расчеты, сформированы выводы. Оформление заданий в целом соответствует предъявляемым требованиям.
3	Работа выполнена полностью. Теоретическое задание соответствует теме, представленный материал раскрывает тему задания, в работе сформулированы выводы. Практическая часть выполнена в полном объеме с незначительными ошибками и студентом сформулированы выводы. Оформление заданий в целом соответствует предъявляемым требованиям.
2	Работа выполнена не полностью. Теоретическое задание не соответствует теме, представленный материал не раскрывает тему задания, в работе не сформулированы выводы. Практическая часть не выполнена в полном объеме, не сформулированы выводы. Оформление заданий не соответствует предъявляемым требованиям.

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 5.1. Реализация компетенций



### ПК-3. Способен определить направления развития организаций

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-3.1. Анализирует и оценивает текущее и будущее состояние организации	Тестирование, собеседование, решение типовых задач, защита РГЗ, зачет
ПК-3.2. Выявляет, анализирует и оценивает несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Тестирование, собеседование, решение типовых задач, защита РГЗ, зачет
ПК-3.3. Оценивает бизнес-возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации	Тестирование, собеседование, решение типовых задач, защита РГЗ, зачет

## 5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

### 5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для зачета

Компетенции	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
ПК-3	Концепции контроллинга	1. Сущность, задачи и функции контроллинга
		2. Причины возникновения контроллинга
		3. Основные компоненты концепции контроллинга
		4. Сравнительный анализ концепций контроллинга
ПК-3	Управленческий учет и бюджетирование как инструменты оперативного контроллинга	5. Управленческий учет: цели, задачи, отличие от финансового учета.
		6. Характеристика основных методов учета затрат по полной себестоимости
		7. Характеристика основных методов учета затрат по усеченной себестоимости
		8. Подсистемы управленческого учета: система учета затрат.
		9. Подсистемы управленческого учета: система показателей деятельности,
		10. Подсистемы управленческого учета: система управленческих отчетов.
		11. Понятие центров ответственности и принципы их выделения на предприятии
		12. Структура системы бюджетов на предприятии
		13. Характеристика основных разделов текущего бюджета

Компетенции	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
ПК-3	Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений	14. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.
		15. Требования, предъявляемые к показателям в системе контроллинга.
		16. Понятие и основные типы систем показателей.
		17. Характеристика наиболее распространенных логико-дедуктивных систем
		18. Характеристика наиболее распространенных эмпирико-индуктивных систем
		19. Модели ROI, ROA, EVA
ПК-3	Контроллинг функциональных сфер деятельности	20. Цели и задачи контроллинга продукции
		21. Оперативное планирование продуктовой программы
		22. Оценка альтернативных продуктовых программ
		23. Контрольные расчеты по продуктовой программе
		24. Факторный анализ сумм покрытия
		25. Цели и задачи контроллинга обеспечения ресурсами
		26. Функции контроллера в области обеспечения ресурсами.
		27. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами.
		28. Система специальных показателей деятельности службы снабжения.
		29. Цели и задачи контроллинга маркетинга и сбыта.
		30. Стратегический и оперативной контроллинг маркетинга и сбыта.
		31. Функции контроллера в области маркетинга и сбыта.
		32. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта.
		33. Планирование и контроль в отделе сбыта.
ПК-3	Анализ отклонений в системе контроллинга	34. Классификация отклонений
		35. Расчет отклонений по издержкам реализации и обращения
		36. Расчет отклонений по совокупным производственным затратам
		37. Расчет отклонений выручки от реализации
		38. Особенности факторного анализа отклонений сумм покрытия.
		39. Оценка отклонений и выявление причин отклонений.
ПК-3	Инструменты стратегического контроллинга	40. Сущность стратегического контроллинга.
		41. Ориентация, цели и задачи стратегического контроллинга.
		42. Анализ потенциалов предприятия.
		43. Анализ концепции жизненного цикла продукции.

Компетенции	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
		44. Цели и методика GAP–анализа.
		45. Анализ стратегий компании по Портеру.
		46. Портфолио-анализ в стратегическом контроллинге.
		47. Анализ матрицы Бостонской консультационной группы
		48. Модель Мак-Кинси 7С
		49. Методы анализа стратегических издержек
		50. Разработка индикаторов системы раннего предупреждения.
		51. Метод сценариев в стратегическом контроллинге
ПК-3	Сбалансированная система показателей	52. Концепция Сбалансированной системы показателей (ССП).
		53. История развития ССП.
		54. Элементы Сбалансированной системы показателей
		55. Основные проекции (перспективы) ССП.
		56. Цели и показатели результативности в ССП
		57. Этапы внедрения ССП.
ПК-3	Стратегические карты	58. Понятие и принципы построения стратегических карт.
		59. Причинно-следственные связи между целями.
		60. Правила отражения причинно-следственных связей на стратегической карте.
		61. Этапы верификации целей.
ПК-3	Контроллинг инвестиционных проектов	62. Особенности контроллинга инвестиционных проектов
		63. Критерии оценки инвестиционных проектов в контроллинге
		64. Анализ критериев оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности
		65. Формирование инвестиционного портфеля предприятия на основе контроллинговых исследований

### **5.2.1. Перечень контрольных материалов для защиты курсового проекта/ курсовой работы**

Не предусмотрено учебным планом

### **5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре**

Текущий контроль осуществляется в течение семестра в форме собеседования, выполнения тестовых заданий. В качестве задания по отдельным темам предлагается решить задачи.

Примерный перечень вопросов для собеседования

Компетенции	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
ПК-3	1. Понятие о контроллинге	<p>Как вы понимаете значение термина «контроллинг»?</p> <p>Являются ли синонимами термины управленческий учет и контроллинг?</p> <p>Какие определения контроллинга встречаются в экономической литературе?</p> <p>Какова роль контроллинга в системе менеджмента на предприятии?</p> <p>Назовите главную цель контроллинга.</p> <p>Какие задачи решает внедрение системы контроллинга?</p> <p>Охарактеризуйте основные функции контроллинга.</p> <p>Какие факторы определяют объем реализуемых функций и задач контроллинга?</p> <p>Как изменяется понимание роли и задач контроллинга?</p> <p>Назовите основные вехи история возникновения и развития контроллинга.</p> <p>Каковы главные предпосылки возникновения контроллинга?</p> <p>Какие выделяются концепции контроллинга?</p> <p>Поясните отличия задач контроллинга в рамках различных концепций контроллинга.</p>
ПК-3	2. Управленческий учет и бюджетирование как инструменты оперативного контроллинга	<p>Как классифицируются методы учета затрат, используемые в системе контроллинга?</p> <p>Охарактеризуйте основные методы учета затрат по полной себестоимости.</p> <p>Охарактеризуйте основные методы учета затрат по усеченной себестоимости.</p> <p>Что представляет собой финансовая структура организации?</p> <p>Как классифицируются центры ответственности?</p> <p>Охарактеризуйте основные принципы выделения центров ответственности.</p> <p>Опишите структуру системы бюджетов на предприятии.</p> <p>Охарактеризуйте основные разделы текущего бюджета.</p>

Компетенции	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
ПК-3	3. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений	<p>Назовите важнейшие требования к системе показателей в контроллинге.</p> <p>Чем объясняется необходимость использования систем показателей в контроллинге?</p> <p>Охарактеризуйте наиболее распространенные логико-дедуктивные системы показателей в контроллинге.</p> <p>Опишите принципы построения системы Du Pont, ее достоинства и возможные ограничения.</p> <p>Охарактеризуйте наиболее распространенные эмпирико-индуктивные системы показателей в контроллинге.</p>
ПК-3	4. Контроллинг функциональных сфер деятельности	<p>Каковы основные задачи контроллинга продукции?</p> <p>Как осуществляется оперативное планирование продуктовой программы в наличия/отсутствия на предприятии узких мест?</p> <p>Какие ограничения в сфере сбыта/производства/снабжения необходимо учитывать при планировании продуктовой программы?</p> <p>По каким критериям осуществляется оценка альтернативных продуктовых программ в ситуации полной загрузки/кратковременной недогрузки производственных мощностей?</p> <p>Поясните методику факторного анализа сумм покрытия.</p> <p>Каковы цели и задачи контроллинга обеспечения ресурсами?</p> <p>Охарактеризуйте основные функции контроллера в области обеспечения ресурсами.</p> <p>Какие инструменты контроллинга применимы в области анализа и оценки обеспечения ресурсами?</p> <p>Как формируется система специальных показателей деятельности службы снабжения?</p> <p>Каковы цели и задачи контроллинга маркетинга и сбыта.</p> <p>Чем отличаются цели, задачи, инструменты стратегического и оперативного контроллинга маркетинга и сбыта?</p> <p>Охарактеризуйте основные функции контроллера в области маркетинга и сбыта.</p>

Компетенции	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
		Какие инструменты контроллинга применимы в области анализа и оценки деятельности в сфере маркетинга и сбыта?
ПК-3	5. Анализ отклонений в системе контроллинга	<p>Какие виды отклонений рассчитываются и анализируются в оперативном контроллинге?</p> <p>Какие методы анализа отклонений используются в контроллинге?</p> <p>Как классифицируются отклонения в контроллинге?</p> <p>Как осуществляется расчет отклонений по издержкам реализации и обращения / по совокупным производственным затратам / выручки от реализации?</p> <p>Поясните особенности факторного анализа сумм покрытия.</p>
ПК-3	6. Инструменты стратегического контроллинга	<p>Назовите основные ориентиры, цели и задачи стратегического контроллинга.</p> <p>В каких ситуациях проводится анализ потенциала предприятия?</p> <p>Охарактеризуйте возможности и ограничения анализа концепции жизненного цикла продукции.</p> <p>Опишите цели и методику GAP-анализа.</p> <p>Каковы главные задачи анализа стратегий компании по Портеру?</p> <p>Назовите области применения портфолио-анализа в стратегическом контроллинге.</p> <p>Какие задачи решает анализ матрицы Бостонской консультационной группы?</p> <p>Опишите аналитические возможности модели Мак-Кинси 7С.</p> <p>Какие методы анализа стратегических издержек находят применение в контроллинге?</p> <p>Опишите методику разработки индикаторов системы раннего предупреждения.</p> <p>Охарактеризуйте аналитические возможности метода сценариев в стратегическом контроллинге.</p>

Компетенции	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
ПК-3	7.Сбалансированная система показателей	<p>Опишите основные положения концепции Сбалансированной системы показателей (ССП).</p> <p>Какова базовая структура Сбалансированной системы показателей и как она трансформировала по мере развития?</p> <p>Назовите основные элементы Сбалансированной системы показателей и дайте их характеристику.</p> <p>Какова взаимосвязь основных проекций (перспектив) Сбалансированной системы показателей?</p> <p>Какие ключевые требования предъявляются к формулировке стратегических целей в концепции Сбалансированной системы показателей?</p> <p>(ССП и показатели результативности в СПП)</p> <p>Опишите основные этапы внедрения СПП.</p>
ПК-3	8. Стратегические карты	<p>Охарактеризуйте основные принципы построения стратегических карт.</p> <p>Как выявляются и отражаются в стратегической карте причинно-следственные связи между целями?</p> <p>В чем заключается стратегическая роль нематериальных активов компании?</p> <p>Правила отражения причинно-следственных связей на стратегической карте.</p> <p>Охарактеризуйте основные этапы верификации целей.</p>
ПК-3	9.Контроллинг инвестиционных проектов	<p>Назовите принципиальные отличия контроллинга инвестиционных проектов.</p> <p>Какие критерии оценки инвестиционных проектов применяются в контроллинге?</p> <p>Как осуществляется анализ критериев оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности?</p> <p>Охарактеризуйте основные этапы формирования инвестиционного портфеля предприятия на основе контроллинговых исследований.</p>

Для оценки качества формирования знаний, умений и навыков студенты выполняют **контрольное тестирование**. В ходе изучения дисциплины предусмотрено одно контрольное тестирование.

Контрольное тестирование проводится после освоения студентами всех

учебных разделов дисциплины. Контрольные тестирования выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Продолжительность одного тестирования – 25 минут.

Примерные задания в тестовой форме для оценки знаний по дисциплине  
«Контроллинг».

### ПК-3

- 1) Какая концепция контроллинга появилась первой?
  1. концепция, ориентированная на систему учета;
  2. концепция, ориентированная на управленческую информационную систему;
  3. концепция, ориентированная на систему управления
  4. названные концепции появились одновременно.
- 2) Что является целью оперативного контроллинга?
  1. проведение антикризисной политики;
  2. анализ экономической эффективности инвестиций;
  3. обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия;
  4. разработка альтернативных стратегий;
  5. обеспечение выживаемости предприятия.
- 3) Назовите специальные задачи контроллинга:
  1. сравнение с конкурентами;
  2. сбор и обработка информации;
  3. сравнение плановых и фактических величин для оценки степени достижения цели;
  4. анализ данных о внешней среде;
  5. проведение калькуляции для особых заказов.
- 4) Произвольными (частично регулируемыми) затратами являются:
  1. затраты на основные материалы;
  2. затраты по содержанию производственного оборудования;
  3. затраты на маркетинг и рекламу;
  4. затраты на строительство производственного корпуса.
- 5) Степень регулируемости затрат на предприятии зависит от:
  1. корпоративной культуры;
  2. функциональных областей возникновения затрат;
  3. длительности рассмотренного периода времени;
  4. объема выпуска и реализации продукции.
- 6) При функциональном принципе выделения центров ответственности на предприятии склад может рассматриваться как центр:
  1. обслуживающий;
  2. материальный;
  3. производственный;
  4. сбытовой.
- 7) Администрация предприятия может быть выделена как:
  1. центр выручки;



2. центр прибыли;
  3. центр регулируемых затрат;
  4. центр произвольных затрат;
- 8) Какое влияние на себестоимость единицы продукции оказывают постоянные затраты при изменении объемов производства?
1. при снижении объема производства затраты падают, при повышении - растут;
  2. при снижении объема производства затраты растут, при повышении - падают;
  3. никакое.
- 9) Как рассчитывается показатель маржинальной прибыли (суммы покрытия)?
1. разность между выручкой и переменными затратами;
  2. разность между выручкой и постоянными затратами;
  3. доля прибыли в выручке предприятия;
  4. прибыль, приходящаяся на 1 руб. собственных средств;
  5. разность между выручкой и суммарными затратами.
- 10) К текущим (операционным) бюджетам относятся:
1. бюджет реализации;
  2. производственная программа;
  3. прогнозный баланс;
  4. финансовый план.
- 11) Логико-дедуктивные системы показателей оценки деятельности предприятия
1. формируются путем статистического отбора наиболее значимых показателей;
  2. создаются на основе конкретного показателя верхнего уровня, который постепенно в определенной последовательности расщепляется на показатели более низкого уровня, находящиеся в смысловой связи с основным показателем;
  3. формируются на основе экспертных оценок важности показателей.
- 12) Универсальными считаются:
1. логико-дедуктивные системы показателей;
  2. эмпирико-индуктивные системы показателей.
- 13) Назовите основные блоки системы показателей ZVEI:
1. индикаторы успеха;
  2. анализ роста;
  3. характеристика отраслевой специфики;
  4. структурный анализ.
- 14) В системе Du Pont центральным показателем является:
1. рентабельность продаж;
  2. коэффициент текущей ликвидности;
  3. прибыль;
  4. оборачиваемость капитала;
  5. рентабельность инвестированного капитала.
- 15) В упрощенной форме показатель кэш-фло может быть рассчитан следующим образом:
1. прибыль за период – амортизация + прочие производственные затраты;

2. (используемые в ближайшее время денежные средства – краткосрочный заемный капитал) / производственные затраты без амортизации;
  3. прибыль за период + амортизация + увеличение резервных фондов;
  4. прибыль за период + амортизация – доходы, возникновение которых не сопровождается поступлением платежных средств;
  5. прибыль за период – амортизация + увеличение резервных фондов.
- 16) Имеются следующие условные данные: оборот – 610 млн.руб.; сумма покрытия – 250 млн.руб.; налоги на доход и имущество – 15 млн.руб.; постоянные издержки – 195 млн.руб.; проценты на инвестированный капитал – 28 млн.руб.; рентабельность инвестированного капитала – 18,5%.

Рассчитайте скорость оборота капитала.

- а) 2,18; б) 3,85; в) 1,36; г) 1,72.

17) Определите рентабельность оборота, если величина оборота за период составила 150 млн. руб., инвестируемый капитал – 35 млн. руб., а его рентабельность – 22%.

- а) 6,5%; б) 5,1%; в) 75,4%; г) 6,3%.

18) Назовите основные критерии, применяемые при ранжировании подразделений предприятия в целях их поддержки в ситуации краткосрочной недогрузки производственных мощностей:

1. оборачиваемость капитала;
2. рентабельность;
3. сумма покрытия I в процентах к обороту;
4. сумма покрытия II в процентах к обороту;
5. коэффициент эффективности.

19) При отсутствии на предприятии «узких мест» оптимальную продуктовую программу определяют только сточки зрения возможности сбыта.

1. да;
2. нет.

20) Если после определения оптимальной продуктовой программе принимается решение о дополнительном заказе, то специфическая сумма покрытия для дополнительного заказа должна быть меньше, чем для продукта, от которого придется полностью или частично отказаться.

1. да;
2. нет.

21) Альтернативные продуктовые программы оцениваются по критерию:

1. максимизации суммы покрытия за период;
2. максимизации прибыли за период;
3. минимизации издержек;
4. минимизации финансовых рисков.

22) Имеются следующие данные по трем продуктам:

	А	В	С
Цена единицы продукта	153	186	79
Прямые затраты на единицу	88	111	45

Нагрузка на «уз. место», мин/шт	6	10	3
Возможный заказ, шт	40	55	200

Определите возможный объем производства продукта В, соответствующий оптимальной производственной программе, если максимальный уровень загрузки «узкого места» 980 мин.

1. 55
2. 14
3. 52
4. 36

23) Можно ли считать показатель КФ финансовым результатом деятельности предприятия?

1. да;
2. нет.

24) Как изменится КФ при закупке сырья?

1. увеличится;
2. уменьшится;
3. не изменится.

25) Определите рентабельность инвестированного капитала по следующим данным: оборот – 27,3 млн.руб.; переменные издержки – 14,6 млн.руб.; постоянные издержки – 8,1 млн.руб., в том числе проценты на инвестированный капитал – 0,9 млн.руб.; инвестированный капитал – 9,8 млн.руб.

1. 1.56%    2. 4,6 млн.руб.    3. 20%    4. 12%    5. 2,8 оборота

26) Определите изменение выручки от реализации продукции за счет изменения цен, если известно, что фактическая цена продажи единицы продукции была меньше запланированного уровня на 20 руб., объем продаж предполагался в размере 1,5 тыс. шт., фактически же превысил запланированный уровень на 20%.

1. - 30 тыс. руб.;
2. 33 тыс. руб.;
3. - 36 тыс. руб.;
4. 30 тыс. руб.

27) Для оценки селективных отклонений обычно используются нелинейные предельные ограничения, которые уменьшаются к концу планового периода.

1. да;
2. нет.

28) Назовите причины, по которым могут возникать неконтролируемые отклонения фактических величин от показателей плана

1. связаны с изменениями во внешней среде;
2. возникают из-за ошибок в планировании;
3. возникают из-за ошибок, связанных с реализацией плана.

29) По какой формуле рассчитывается отклонение фактических переменных затрат от плановых в зависимости от изменения объема выпуска?

1.  $(K_f - K_n) N_n C_n$ ;
2.  $(K_f - K_n) N_f C_f$ ;

3.  $(K_f - K_n) N_n C_f$ ;

4.  $(K_f - K_n) N_f C_n$ ;

5.  $(K_n - K_f) N_n C_n$ ;

где К- объем выпуска; Н – норма расхода ресурсов на единицу выпуска; Ц – цена единицы ресурсов; ф, п – индексы фактического и планового значений величин.

30) Определите изменение выручки от реализации продукции за счет изменения объемов продаж, если известно, что фактическая цена продажи единицы продукции составила 200 руб., что оказалось меньше запланированного уровня на 20 руб., объем продаж предполагался в размере 20 тыс. шт., фактически же превысил запланированный уровень на 20%.

1. 720 тыс. руб.;

2. 400 тыс. руб.;

3. 480 тыс. руб.;

4. -480 тыс. руб.

31) По какой формуле рассчитывается отклонение фактических переменных затрат от плановых в зависимости от изменения цен?

1.  $(K_f - K_n) N_n C_n$ ;

2.  $(C_f - C_n) N_f K_f$ ;

3.  $(C_f - C_n) N_n K_f$ ;

4.  $(C_n - C_f) N_n K_n$ .

32) Для оценки селективных отклонений обычно используются нелинейные предельные ограничения, которые уменьшаются к концу планового периода.

1. да;

2. нет.

33) С чем связаны неконтролируемые отклонения фактических величин от показателей плана?

1. связаны с изменениями во внешней среде;

2. возникают из-за ошибок в планировании;

3. возникают из-за ошибок, связанных с реализацией плана.

34) Назовите особенности контроллинга инвестиционных проектов:

1. ориентирован на достижение оперативных целей;

2. ориентирован на достижение стратегических целей;

3. осуществляется по центрам ответственности;

4. осуществляется по местам возникновения затрат;

5. осуществляется по проектам.

35) К традиционным критериям оценки инвестиционных проектов относятся:

1. чистая приведенная стоимость;

2. внутренняя норма рентабельности;

3. окупаемость капиталовложений;

4. индекс прибыльности;

5. рентабельность капиталовложений.

36) Дисконтирование – это...

1. определение альтернативной стоимости денег;

2. определение средневзвешенной стоимости капитала;
3. определение текущей эффективной ставки процента по долгосрочной задолженности, т.е. процента, под который предприятие может взять в долг в настоящее время;
4. процедура определения сегодняшней стоимости будущих денежных потоков с учетом фактора времени.

37) Назовите способы оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности:

1. дисконтирование достоверных эквивалентов;
2. ставка дисконтирования с поправкой на риск;
3. двойной бюджет.

38) При построении «матрицы сожалений» в клетках указывается:

1. разность между фактическим и наилучшим результатом, которого могло бы добиться предприятие в данном состоянии природы;
2. разность между фактическим и наихудшим результатом, которого могло бы добиться предприятие в данном состоянии природы;
3. разность между фактическим и средним результатом, которого могло бы добиться предприятие в данном состоянии природы;
4. разность между наилучшим и наихудшим результатом, которого могло бы добиться предприятие в данном состоянии природы.

39) Назовите наиболее распространенные подходы к определению ставки дисконтирования:

1. средневзвешенная стоимость капитала;
2. процент по заемному капиталу;
3. чистая приведенная стоимость;
4. ставка по безопасным вложениям с поправкой на риск;
5. индекс прибыльности.

40) Рассчитайте достоверный эквивалент методом состояния предпочтений по следующим данным:

Вариант	Вероятность	NPV в условиях неопределенности	Коэффициент поправки на риск
А	0,2	6,79	2
Б	0,6	21,10	1
В	0,2	9,07	2,5

1. 12,66
2. 36,96
3. 18,48
4. 19,91

Способ оценивания – тест считается пройденным, если количество правильных ответов более 80%.

Для формирования заявленных умений и навыков обучающиеся должны овладеть методикой решения стандартных задач профессиональной деятельности. По пройденным разделам дисциплины студенты на практический занятиях выполняют решение и анализ типовых задач.

### **Типовые задачи к практическим занятиям ПК-3**

**Задача.** Рассчитать специфические суммы покрытия на 1 час загрузки «узкого места» («узкое место»: время работы производственного оборудования) и определить последовательность включения продуктов в продуктовую программу.

		Продукт		
		А	В	С
Выручка (цена), руб/ед.	$P_i$	485	730	285
Переменные издержки, руб/ед	$K_i$	320	450	180
Сумма покрытия, руб/ед				
Время обработки единицы продукции в «узком месте», час/ед	$b_i$	0,25	0,55	1,1
Сумма покрытия на 1 час «узкого места», руб/час «узкого места»	$Y_i$			
Последовательность включения в продуктовую программу				

**Задача.** Имеются следующие характеристики продуктового ассортимента предприятия: Рассчитать специфические суммы покрытия на 1 час загрузки «узкого места» («узкое место»: дефицитное сырье) и определить последовательность включения продуктов в продуктовую программу.

Продукты	Цена, руб./шт	Переменные издержки, руб./шт	Затраты дефицитного сырья («узкое место») на производство единицы продукции, кг / шт
А	190	50	2,1
Б	392	173	1,3
В	110	50	1,1
Г	558	335	0,9

**Задача.** Имеются следующие данные по трем продуктам:

	А	В	С
Цена единицы продукта	273	197	579
Прямые затраты на единицу	188	111	245
Нагрузка на «уз. место», мин/шт	6	10	3
Возможный заказ, шт	40	55	200

Определите возможный объем производства продукта В, соответствующий оптимальной производственной программе, если максимальный уровень загрузки «узкого места» 900 мин.

**Задача.** Оцените продуктовые группы на основе расчета покрытия постоянных

затрат и определите последовательность поддержки подразделений (продуктовых групп) на базе ожидаемых оценок в ситуации **краткосрочной недогрузки** производственных мощностей. Приведите обоснование своего решения.

	Продуктовая программа								
	Подразделение А			Подразделение В			Подразделение С		
	план	факт	откл.	план	факт	откл.	план	факт	откл.
1. Оборот	2800	2880		2800	3000		2000	2000	
2. Переменные издержки	1300	1300		1200	1250		500	450	
3. Сумма покрытия I									
4. Постоянные издержки (без %)	800	800		1400	1400		1100	1100	
5. Сумма покрытия II									
6. Сумма покрытия I в % к обороту, %									
7. Коэффициент эффективности									
8. Сумма покрытия II в % к обороту, %									
9. Привлеченный капитал, отнесенный на подразделение	500	500		2000	2200		2000	1800	
10. Оборачиваемость капитала									
11. Рентабельность на базе суммы покрытия II, %									

**Задача.** Определите и проанализируйте результаты по изделиям в рамках продуктовой программы

Показатели	Изделие А	Изделие В	Итого
Объем реализации	6342	4982	
Разница запаса готовой продукции на конец и начало периода	17	6	
Объем производства			
Сырье и материалы	2916	2544	
Затраты цеха	747	266	
Итого переменная себестоимость			
Сумма покрытия 1			
Прочие производственные расходы	12	95	
Расходы на реализацию	-	105	
Итого постоянных прямых затрат			
Сумма покрытия 2			
Прочие производственные расходы			827
Расходы на реализацию			380
Общие административные расходы			1399
Итого косвенных постоянных расходов			
Производственный результат			

**Задача.** В течение месяца реализовано 1000 изделий на 260 тыс. руб., из них 400 изделий А по 500 руб., остальные (изделия Б) – по 100 руб. Переменные расходы на единицу изделия А по 500 руб. составляет 200 руб., а на единицу изделий Б по 100 руб. – 50 руб. Косвенные расходы предприятия, производящего данные изделия, составили за тот же месяц 200 тыс.руб.

Рассчитайте себестоимость изделий, если:

А) базой распределения косвенных расходов является прямая себестоимость;

Б) базой распределения косвенных расходов является объем реализации продукции.

**Задача** Имеются следующие данные о продуктовой программе предприятия:

Продукты	Объем производства, тыс.шт		Цена, руб./шт		Общие переменные издержки, тыс.руб.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
А	210	200	5	6	200	280
Б	350	330	8	7,5	500	530
В	95	120	10	10	300	260

Рассчитать изменение общей суммы покрытия, обусловленное изменением объема и структуры производства, издержек, цен.

**Задача.** Компания «Х» занимается предоставлением в аренду грузовых автомобилей. Руководство принимает решение о приобретении нового небольшого автомобиля. На выбор имеются три типа автомобилей – А, В и С, различающиеся по стоимости приобретения.

Сделайте обоснование выбора типа автомобиля, используя метод сравнения инвестиций по затратам, по прибыли, по рентабельности.

Расчеты методом сравнения по затратам проводить исходя из прогнозируемого пробега в 20,40 и 60 тыс км/год. При осуществлении расчета методом сравнения по прибыли ожидаемый пробег принять равным 60.000 км/год.

Тип автомобиля	А	В	С
Грузоподъемность (т)	3	4	5
Стоимость приобретения $C_0$ (в тыс руб)	5000	4000	7000
Срок эксплуатации $n$ (лет)	6	4	5
Проценты/год $i$	0,08	0,08	0,08
<b>Постоянные затраты/год:</b>			
Налог на транспорт	1.900	1.800	2.100
Страхование транспорта	1.700	1.700	1.700



Амортизация	$C_0/n$	$C_0/n$	$C_0/n$
Проценты на собственный капитал	$C_0/2*i$	$C_0/2*i$	$C_0/2*i$
<b>Переменные затраты/1000 км</b>			
Топливо (в руб)	2500	2500	2500
Ремонт + техническое обслуживание (в тыс руб)	12	10	17
Шины (в руб)	3000	3000	3000

Автомобили можно сдавать в аренду по следующей стоимости за 1 км пробега (учитывая их грузоподъемность):

Тип автомобиля	А	В	С
Грузоподъемность t	3	4	5
Выручка (руб/км)	15	14	20

### Расчетно- графическое задание.

Расчетно- графическое задание является формой самостоятельной работы обучающегося. РГЗ выполняется студентами самостоятельно по заданиям, выдаваемым преподавателем. В процессе выполнения расчетно-графического задания осуществляется контактная работа обучающегося с преподавателем. Консультации проводятся в аудитории и/или посредством электронной информационно-образовательной среды университета. Защита РГЗ происходит в форме собеседования преподавателя и студента по представленному в ней материалу. Обучающемуся могут быть заданы вопросы по материалам изучаемой дисциплины.

### Перечень типовых вопросов при защите РГЗ

1. Какие виды центров ответственности могут выделяться в финансовой структуре компании? По каким критериям?
2. Назовите финансовые показатели, за достижение целевых значений которых может нести ответственность руководитель центра инвестиций / центра прибыли / центра маржинального дохода.
3. В каких случаях целесообразно разделение одного функционального направления деятельности предприятия на несколько центров ответственности.
4. Как определяется абсолютная нижняя граница цены за единицу товара?
5. Как рассчитывается сумма покрытия?
6. Опишите алгоритм многоступенчатого расчета маржинальной прибыли (сумм покрытия). Выделите проблемные виды продукции по результатам проведенных расчетов.
7. Как используются в анализе данные о разности цены и абсолютной нижней границы цены на продукцию, данные о маржинальной прибыли первого и второго уровней по группам продукции.

8. Какие показатели рассчитываются при составлении производственной программы?
9. Как составляется бюджет прямых затрат на материалы/ прямых затрат на оплату труда?
10. Как рассчитываются отклонение суммы покрытия за счет изменения цен/ за счет изменения издержек?

Оформление расчетно-графического задания. РГЗ предоставляется преподавателю для проверки в форме отчета, включающего в себя: титульный лист, содержание, теоретическую и практическую часть, список использованной литературы. РГЗ выполняется на листах формата А4, объем – 10-15 страниц. Срок сдачи РГЗ определяется преподавателем.

#### 5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме зачета используется следующая шкала оценивания: зачтено, не зачтено.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
ПК-3. Способен определить направления развития организаций ПК-3.1. Анализирует и оценивает текущее и будущее состояние организации ПК-3.2. Выявляет, анализирует и оценивает несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации ПК-3.3. Оценивает бизнес-возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации	
Знания	методов анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемых в практике контроллинга.
	методов выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.
	методов оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	применять методы анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемые в практике контроллинга.
	применять методы выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.
	применять методы оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.
Навыки	проведения расчетов, анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемые в практике контроллинга.

	использования методов выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации
	использования методов оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Зачтено	Не зачтено
ПК-3. Способен определить направления развития организаций ПК-3.1. Анализирует и оценивает текущее и будущее состояние организации ПК-3.2. Выявляет, анализирует и оценивает несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации ПК-3.3. Оценивает бизнес-возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации		
Знание методов анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемых в практике контроллинга.	Знает методы анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемых в практике контроллинга.	Не знает методы анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемых в практике контроллинга.
Знание методов выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.	Знает методы выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.	Не знает методы выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.
Знание методов оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.	Знает методы оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.	Не знает методы оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.
Объем освоенного материала	Обладает твердым и полным знанием материала дисциплины, владеет дополнительными знаниями	Не знает значительной части материала дисциплины
Полнота ответов на вопросы	Дает полные, развернутые ответы на поставленные вопросы	Не дает ответы на большинство вопросов
Четкость изложения и интерпретации знаний	Излагает знания в логической последовательности, самостоятельно их интерпретируя и анализируя	Неверно излагает и интерпретирует знания

### Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Зачтено	Не зачтено
ПК-3. Способен определить направления развития организаций ПК-3.1. Анализирует и оценивает текущее и будущее состояние организации ПК-3.2. Выявляет, анализирует и оценивает несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации ПК-3.3. Оценивает бизнес-возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации		
Умеет применять методы анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемые в практике контроллинга.	Умеет самостоятельно анализировать и оценивать текущее и будущее состояния организации, применяя методы контроллинга.	Не умеет анализировать и оценивать текущее и будущее состояния организации, применяя методы контроллинга.
Умеет применять методы выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.	Умеет самостоятельно выявлять, анализировать и оценивать несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.	Не умеет выявлять, анализировать и оценивать несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации.
Умеет применять методы оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.	Самостоятельно применяет методы оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.	Не умеет применять методы оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.

### Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Зачтено	Не зачтено
ПК-3. Способен определить направления развития организаций ПК-3.1. Анализирует и оценивает текущее и будущее состояние организации ПК-3.2. Выявляет, анализирует и оценивает несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации ПК-3.3. Оценивает бизнес-возможности организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации		
Владеет навыками проведения расчетов, анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемые в практике контроллинга.	Владеет навыками проведения расчетов, анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемые в практике контроллинга.	Не владеет навыками проведения расчетов, анализа и оценки текущего и будущего состояния организации, используемые в практике контроллинга.
Владеет навыками использования методов выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и	Владеет навыками использования методов выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и	Не владеет навыками использования методов выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и

будущего организации	состояний	будущего организации	состояний	будущего организации	состояний
Владеет использования оценки возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.	навыками методов бизнес- возможностей организации, необходимых для	Владеет использования оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для	навыками методов бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения	Не владеет использования оценки бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения	навыками методов бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
2	Методический кабинет для самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
3	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду

### 6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
1.	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
2.	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
3.	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018. Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой Договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии) Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020. Срок действия лицензии

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
		19.08.2022г.
4.	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
5.	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

### 6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Гладченко, Т. Н. Контроллинг : учебное пособие / Т. Н. Гладченко, Ю. В. Фомин. — Донецк : Донецкий государственный университет управления, 2016. — 194 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62361.html> (дата обращения: 03.06.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. В. Осипов [и др.] ; под общ. ред. С. В. Осипова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 145 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс)

3. Маликова С.Г. Курс лекций по дисциплине «Контроллинг» [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов факультета «Инженерный бизнес и менеджмент»/ Маликова С.Г., Матвеев С.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2014.— 57 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30885>(дата обращения: 03.06.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Молчанова В.А. Контроллинг (продвинутый уровень). Методические указания к выполнению расчетно-графического задания для студентов-магистрантов всех форм обучения направления 38.04.08 – Финансы и кредит профиля подготовки «Управление финансами в организациях» / БГТУ ; сост. В. А. Молчанова. - Электрон. текстовые дан. - Белгород : Издательство БГТУ им. В. Г. Шухова, 2021.

5. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 368 с. — ISBN 978-5-394-04164-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107796.html> (дата обращения: 03.06.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### Перечень Интернет-ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

1. Бухгалтерия России: Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ всех предприятий РФ [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru>, свободный.

2. Интерфакс – Сервер раскрытия информации [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://e-disclosure.ru>, свободный.
3. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный.
4. Министерство финансов РФ [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/ru/>, свободный.
5. Научно-техническая библиотека БГТУ им. В.Г. Шухова [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://ntb.bstu.ru/jirbis2/>, свободный.
6. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru>, свободный.
7. ФНС России [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://bo.nalog.ru>, свободный.
8. Электронно-библиотечная система БГТУ им. В.Г. Шухова: [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://elib.bstu.ru/>, для авторизир. пользователей
9. Электронно-библиотечная система IPRbooks: [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>, для авторизир. пользователей