

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Золотухина Елена Александровна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 08.07.2022 18:49:11  
Уникальный программный ключ:  
ed74cad8f1c19aa426b59e780a391b3e6ee2e1026402f1b3f388bce49d1d570e

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Московский региональный социально-экономический институт»

Программа одобрена

Ученым советом МРСЭИ

Протокол №10 от 30 июня 2022 г.

Утверждаю

Ректор



Золотухина Е.Н.

«30» июня 2022 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
Б1.О.39 Контроллинг**

**Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Профиль Менеджмент организации**

Квалификация (степень) выпускника бакалавр  
Форма обучения – очная, очно-заочная

Рабочая программа дисциплины (модуля) «**Контроллинг**» разработана на основании:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970;
- учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Менеджмент организации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент;
- профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2018 г. № 564н;
- профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2014 г. № 609н с изменением, внесенным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 декабря 2016 г. № 727н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана:  
Тебиев Б.К. – д.э.н., д.п.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления

Рецензенты:  
Кузнецова Е.А. – к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины (модуля) обсуждена и утверждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления  
Протокол № 10 от «30» июня 2022 года

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП.....	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения) .....	6
5. Содержание дисциплины (модуля) .....	7
6. Самостоятельная работа студентов (СРС) .....	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....	10
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) .....	11
9. Образовательные технологии .....	13
10. Оценочные средства (ОС).....	14
11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями.....	36
12. Лист регистрации изменений .....	38

### 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Целью изучения дисциплины «Контроллинг» (далее – дисциплина) является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в сфере организации и реализации контроллинга в деятельность предприятий как наиболее прогрессивную форму управления.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретико-методологических основ контроллинга;
- формирование знаний в области контроллинга в системе управления;
- уяснение роли и места современной концепции контроллинга в системе управления организацией;
- выработка умения применения механизмов реализации контроллинга в организации;
- освоение навыков использования методов и приемов оценки состояния; организации с точки зрения управления с помощью контроллинга;
- приобретение практических навыков в области управления контроллингом в организации.

### 2. Место дисциплины(модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к дисциплинам обязательной части блока Б1. Дисциплины (модули) учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования Менеджмент организации по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися при изучении данной дисциплины, находят применение в творческой и научно-исследовательской деятельности, при подготовке курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре по очной форме обучения и в 8 семестре по очно-заочной форме обучения, форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

### 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты:

Категория компетенций	Код и формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Код и наименование результата обучения
	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	ОПК-3.И-1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	ОПК-3.И-1.3-1. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений
			ОПК-3.И-1.У-1. Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения
		ОПК-3.И-2. Производит оценку результатов анализа и оптимизации организационно-управленческих решений	ОПК-3.И-2.3-1. Знает основные методы и модели оценки организационно-управленческих решений
			ОПК-3.И-2.У-1. Умеет оценивать ожидаемые результаты предлагаемых

			организационно-управленческих решений
		ОПК-3.И-3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды.	ОПК-3.И-3.3-1. Знает основные методы и модели оценки результатов и последствий организационно-управленческих решений
			ОПК-3.И-3.У-1. Умеет проводить оценку ожидаемых результатов, организационных и социальных последствий принятых решений
	ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.	ОПК-4.И-1. Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций.	ОПК-4.И-1.3-1. Знает основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации
			ОПК-4.И-1.У-1. Умеет выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций
		ОПК-4.И-2. Осуществляет разработку бизнес-планов проектов, развития новых направлений деятельности и организаций.	ОПК-4.И-2.3-1. Знает сущность и содержание бизнес-планирования и его реализации
			ОПК-4.И-2.У-1. Умеет разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса
		ОПК-4.И-3. Оценивает экономическую эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового и инвестиционного анализа.	ОПК-4.И-3.3-1. Знает основные методы и инструменты финансового и инвестиционного анализа
			ОПК-4.И-3.У-1. Умеет оценивать качество и эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового и инвестиционного анализа

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- особенности и отличительные признаки моделей контроллинга в деятельности компании;
- современные представления об особенностях контроллинга в ситуациях, обладающих разной степенью неопределенности;

- методологические принципы организации процессов контроллинга в соответствии с избираемыми методами и моделями;
- методологические принципы организации управления предприятием как социально-экономической системой;
- современные представления об актуальных направлениях развития контроллинга;
- уметь:
  - применять теоретические знания к ситуациям, порождающим необходимость принятия управленческих решений;
  - выбирать необходимые методы и модели обоснования управленческих решений исходя из природы процессов и явлений, связанных с реализацией поставленных задач;
  - анализировать и интерпретировать результаты, полученные в ходе применения использованных методов и моделей обоснования управленческих решений;
  - применять теоретические знания к ситуациям, реализующим основные этапы управленческого процесса;
  - решать задачи, связанные с построением планов, их исполнением, контролем и организацией обратной связи, а также осуществлять отбор необходимых для этого данных;
  - анализировать и интерпретировать результаты расчетов, проводимых в целях реализации управленческого процесса;
  - владеть:
    - базовыми понятиями контроллинга как информационно-аналитического аппарата обоснования управленческих решений;
    - навыками поиска информации, необходимой для активации избранных моделей обоснования управленческих решений;
    - методами обоснования управленческих решений в сфере основной деятельности компании на оперативном, тактическом, стратегическом уровнях управленческой деятельности;
    - навыками работы с учебной и научной литературой о современных направлениях развития контроллинга.

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часа). Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

##### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		7			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>	68	68			
В том числе:	-	-		-	-
Лекции (Л)	34	34			
Практические занятия (ПЗ)	34	34			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>	76	76			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет с оценкой</i>					
Общая трудоемкость:	часы	144	144		
	зачетные единицы	4	4		

### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		8			
<b>Аудиторные занятия (контактная работа)</b>	48	48			
В том числе:	-	-		-	-
Лекции (Л)	24	24			
Практические занятия (ПЗ)	24	24			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)*</b>	96	96			
Вид промежуточной аттестации <i>зачет с оценкой</i>					
Общая трудоемкость:	часы	144	144		
	зачетные единицы	3	3		

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>.

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся). В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости в электронной информационно-образовательной среде.

### 5. Содержание дисциплины (модуля)

#### Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

(в академических часах)

*Очная форма обучения*

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Раздел 1. Теоретические основы контроллинга	48	28	20	10		10
Раздел 2. Функциональные технологии контроллинга	48	24	24	12		12

для обучающихся по индивидуальному учебному плану – учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов – Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

Раздел 3. Основы комплексного межфункционального управления предприятием	48	24	24	12		12
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>						
<b>Общий объем, часов</b>	<b>144</b>	<b>76</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>34</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>зачет с оценкой</b>					

*Очно-заочная форма обучения*

Раздел, тема	Виды учебной работы, академических часов					
	Всего	Самостоятельная работа	Контактная работа обучающихся с преподавателем			
			Всего	Лекционного типа	Семинарского типа	Практические занятия
Раздел 1. Теоретические основы контроллинга	48	32	16	8		8
Раздел 2. Функциональные технологии контроллинга	48	32	16	8		8
Раздел 3. Основы комплексного межфункционального управления предприятием	48	32	16	8		8
<b>Контроль, промежуточная аттестация</b>						
<b>Общий объем, часов</b>	<b>144</b>	<b>96</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>24</b>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>зачет с оценкой</b>					

**Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)**

Наименование разделов (тем) дисциплины	Содержание раздела (тем)
Раздел 1. Теоретические основы контроллинга	Школы «контроллинга». Краткая историческая справка. Особенности англо-американской концепции контроллинга. Континентальная (немецкоязычная) концепция контроллинга. Трактовка понятия «контроллинг» отечественными исследователями. Определение понятия «контроллинг» на основе системного подхода. Предприятие как система. Управление, менеджмент, контроллинг. Глубина контроллинга. Основное качество системы. Внутренняя среда предприятия. Взаимодействие предприятия с внешней средой. Закономерности процесса управления.
Раздел 2. Функциональные технологии контроллинга	Технологии контроллинга и проблемы обоснования управленческих решений. Понятие экономических технологий и характеристика основных этапов развития контроллинга. Ситуации принятия решений и понятие релевантности. Базовые модели оперативного контроллинга. Характеристика модели «объем – издержки – прибыль». Модель «объем – издержки – прибыль» в многономенклатурном производстве.



	<p>Структура операционных затрат и операционный леверидж. Ситуационный анализ. Учетные проблемы обоснования долгосрочных управленческих решений.</p> <p>Базовые концепции обоснования управленческих решений в стратегическом контроллинге. Сбалансированная система показателей. Современная концепция стратегического анализа. Стратегический подход к анализу поведения затрат. Стратегическое позиционирование. Концепция цепочки ценности.</p> <p>Основополагающие принципы обоснования управленческих решений в инновационном контроллинге. Концепция затрат за все время жизненного цикла продукта. Целевая калькуляция себестоимости и непрерывное совершенствование по затратам. Установление образцов. Улучшение бизнес-процессов.</p>
Раздел 3. Основы комплексного межфункционального управления предприятием	<p>Процесс управления и структура предприятия, подконтрольность затрат.</p> <p>Целеполагание и планирование. Основы плановой деятельности на предприятии. Стратегическое планирование на предприятии. Целевая картина и целевые показатели. Показатели цели по прибыли. Бюджетирование. Мастер-бюджет. Жесткий и гибкий бюджеты.</p> <p>Реализация планов, контроль и анализ. Центры ответственности и оценка их деятельности. Социально-экономические аспекты внутрифирменного управления. Особенности составления внутрифирменной отчетности. Анализ отклонений</p>

## 6. Самостоятельная работа студентов (СРС)

### 6.1 Виды самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	Виды самостоятельной работы обучающихся	Количество часов	
			ОФО	ОЗФО
Раздел 1. Теоретические основы контроллинга	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ОПК-4.И-1 ОПК-4.И-2. ОПК-4.И-3.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	28	32
Раздел 2. Функциональные технологии контроллинга	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ОПК-4.И-1 ОПК-4.И-2. ОПК-4.И-3.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	24	32
Раздел 3. Основы комплексного межфункционального управления предприятием	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ОПК-4.И-1 ОПК-4.И-2. ОПК-4.И-3.	Подготовка к лекционным и практическим занятиям по вопросам устного опроса Подготовка доклада Подготовка к тестированию Выполнение заданий	24	32

## **6.2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

а) основная литература

Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 197 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10870-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495307>

б) дополнительная литература

Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 277 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9030-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490942>

Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08402-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489331>

в) программное обеспечение

В процессе изучения дисциплины используются офисный пакет MicrosoftOffice (MicrosoftOffice Word, MicrosoftOffice Excel, MicrosoftOffice PowerPoint) программа для просмотра и чтения файлов PDF AdobeAcrobatReader, программа для воспроизведения флэш-анимации в браузерах AdobeFlashPlayer, браузеры Google Chrome, Opera, Антивирус Касперского и DrWeb, программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro, программа для создания электронного учебника SunRavBookOfficeSunRav TestOfficePro.

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

- Образовательная платформа Юрайт [urait.ru](http://urait.ru)
- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>
- Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» – <http://www.isras.ru/> – Институт социологии Российской академии наук
- <http://ecsocman.edu.ru/> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
- Большая полнотекстовая библиотека правовой литературы – <https://naukaprava.ru/>
- <http://www.iteam.ru/> – сайт, посвященный технологиям корпоративного управления.
- <http://www.eur.ru/> – библиотека управленческой и экономической литературы
- Официальный сайт Счетной палаты Российской Федерации. – [www.ach.gov.ru](http://www.ach.gov.ru)
- Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. – [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
- Официальный сайт Федеральной налоговой службы. – [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)
- Официальный сайт Федеральной таможенной службы. – [www.customs.ru](http://www.customs.ru)
- Официальный сайт Минэкономразвития РФ <http://economy.gov.ru/minec/main>
- Сайт Росбизнесконсалтинг <http://www.rbc.ru/>
- Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. – [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
- Официальный сайт Пенсионного фонда Российской Федерации. – [www.pfrf.ru](http://www.pfrf.ru)
- Официальный сайт Фонда социального страхования Российской Федерации. – [www.fss.ru](http://www.fss.ru)
- Официальный сайт Федерального фонда обязательного медицинского страхования. – [www.ffoms.ru](http://www.ffoms.ru)
- Сервер группы Всемирного банка <http://www.worldbank.org.ru/>
- Сервер Международного валютного фонда <http://www.imf.org/external/russian/>
- Справочно-правовая система «Консультант плюс».
- Справочно-правовая система «Гарант».

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Институт располагает помещениями, которые представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Института.

Институт обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства.

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Кабинет профессиональных дисциплин

(для проведения лекций и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации)

68 учебных мест, рабочее место преподавателя, мультимедийный проектор, ноутбук, экран, учебная доска, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

Office Professional Plus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

Google Chrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

Читальный зал

(для проведения самостоятельной работы студентов)

30 учебных мест,

5 ноутбуков с выходом в интернет

OfficeProfessionalPlus 2016 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr035773 от 22 июля 2016 года, АО «СофтЛайн Трейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

Кабинет информатики

(для проведения самостоятельной работы студентов)

16 учебных мест, рабочее место преподавателя, 14 персональных компьютеров с выходом в интернет, магнитно-маркерная доска, мультимедийный проектор, ноутбук, принтер, экран, наглядные учебные пособия по дисциплине, плакаты, дидактические средства обучения

WindowsProfessional 7 RussianUpgradeAcademic OPEN, основание: MicrosoftOpenLicense Лицензия № 49155852, авторизационный номер лицензианта 69123958ZZE1310

WindowsProfessional 8.1 RussianUpgrade OLP NL AcademicEdition, Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО «СофтЛайн Трейд»

WindowsRemoteDesktopServices CAL 2012 Russian OLP NL AcademicEditionUser CAL, основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО «СофтЛайн Трейд»

Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access), основание Акт предоставления прав № Tr017554 от 30.03.2015, АО «СофтЛайнТрейд»

Программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro – акт предоставления прав № IT168538 от 01.10.2013.

GoogleChrome – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

Opera – Интернет-браузер. Свободное ПО // бессрочно

AdobeAcrobatReader DC – Программа просмотра файлов в формате PDF Свободное ПО // бессрочно

7-ZIP – архиватор. Свободное ПО // бессрочно

## **9. Образовательные технологии**

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание практических заданий входит в накопленную оценку.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут участвовать в синхронных занятиях семинарского типа в формате вебинаров и/или видеоконференций.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут осваивать лекционный материал в асинхронном режиме, готовить вопросы к синхронным семинарским (практическим) занятиям.

Для асинхронных занятий применяется следующая методика:

- повторение и закрепление предыдущей темы (раздела);
- изучение базовой и дополнительной рекомендуемой литературы, просмотр (прослушивание) медиаматериалов к новой теме (разделу);
- тезисное конспектирование ключевых положений, терминологии, алгоритмов;
- самостоятельная проверка освоения материала через интерактивный фонд оценочных средств (тесты);
- выполнение рекомендуемых заданий;
- фиксация возникающих вопросов и затруднений.

## 10. Оценочные средства (ОС)

### 10.1 Описание используемых образовательных технологий и оценки уровней результатов обучения

Индикатор	Образовательный результат	Способ измерения
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.		
ОПК-3.И-1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	ОПК-3.И-1.3-1. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-3.И-1.У-1. Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения	Выполнение заданий
ОПК-3.И-2. Производит оценку результатов анализа и оптимизации организационно-управленческих решений	ОПК-3.И-2.3-1. Знает основные методы и модели оценки организационно-управленческих решений	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-3.И-2.У-1. Умеет оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений	Выполнение заданий
ОПК-3.И-3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды.	ОПК-3.И-3.3-1. Знает основные методы и модели оценки результатов и последствий организационно-управленческих решений	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-3.И-3.У-1. Умеет проводить оценку ожидаемых результатов, организационных и социальных последствий принятых решений	Выполнение заданий
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.		
ОПК-4.И-1. Применяет основные методы	ОПК-4.И-1.3-1. Знает основные методы идентификации	Устный опрос Доклад с презентацией

идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций.	возможностей и угроз во внешней среде организации	Тестирование
	ОПК-4.И-1.У-1. Умеет выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	Выполнение заданий
ОПК-4.И-2. Осуществляет разработку бизнес-планов проектов, развития новых направлений деятельности и организаций.	ОПК-4.И-2.3-1. Знает сущность и содержание бизнес-планирования и его реализации	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-4.И-2.У-1. Умеет разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса	Выполнение заданий
ОПК-4.И-3. Оценивает экономическую эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового и инвестиционного анализа.	ОПК-4.И-3.3-1. Знает основные методы и инструменты финансового и инвестиционного анализа	Устный опрос Доклад с презентацией Тестирование
	ОПК-4.И-3.У-1. Умеет оценивать качество и эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового и инвестиционного анализа	Выполнение заданий

### 10.2 Критерии и шкалы интегрированной оценки уровня сформированности компетенций

Критерии Оценка	Шкала уровня сформированности компетенции			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имеют место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущены не грубые ошибки.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущены некоторые погрешности.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имеют место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с некоторыми погрешностями. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок и погрешностей. Выполнены все задания в полном объеме без недочетов.
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имеют	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные и дополнительные задачи без ошибок

	место грубые ошибки			и погрешностей. Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач.
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач. Требуется повторное обучения.	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству профессиональных задач.	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных профессиональных задач.	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных профессиональных задач.
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Минимально допустимый (пороговый)	Средний	Высокий

### 10.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код и содержание компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Этапы формирования компетенций
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	ОПК-3.И-1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	ОПК-3.И-1.3-1. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений	Этап формирования знаний
		ОПК-3.И-1.У-1. Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения	Этап формирования умений
	ОПК-3.И-2. Производит оценку результатов анализа и оптимизации организационно-управленческих решений	ОПК-3.И-2.3-1. Знает основные методы и модели оценки организационно-управленческих решений	Этап формирования знаний
		ОПК-3.И-2.У-1. Умеет оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений	Этап формирования умений



	ОПК-3.И-3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды.	ОПК-3.И-3.3-1. Знает основные методы и модели оценки результатов и последствий организационно-управленческих решений	Этап формирования знаний
		ОПК-3.И-3.У-1. Умеет проводить оценку ожидаемых результатов, организационных и социальных последствий принятых решений	Этап формирования умений
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.	ОПК-4.И-1. Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций.	ОПК-4.И-1.3-1. Знает основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации	Этап формирования знаний
		ОПК-4.И-1.У-1. Умеет выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	Этап формирования умений
	ОПК-4.И-2. Осуществляет разработку бизнес-планов проектов, развития новых направлений деятельности и организаций.	ОПК-4.И-2.3-1. Знает сущность и содержание бизнес-планирования и его реализации	Этап формирования знаний
		ОПК-4.И-2.У-1. Умеет разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса	Этап формирования умений
	ОПК-4.И-3. Оценивает экономическую эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового и инвестиционного анализа.	ОПК-4.И-3.3-1. Знает основные методы и инструменты финансового и инвестиционного анализа	Этап формирования знаний
		ОПК-4.И-3.У-1. Умеет оценивать качество и эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового и инвестиционного анализа	Этап формирования умений

#### Перечень вопросов к зачету с оценкой

Зачет с оценкой (дифференцированный зачет) – форма проверки у обучающихся сформированности общих и профессиональных компетенций или их совокупности, полученных в соответствии с учебными планами в период теоретического обучения и в ходе практики. Результаты сдачи дифференцированных зачетов оцениваются отметкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Зачет может проводиться как в

формате, аналогичном проведению экзамена, так и в других формах, основанных на выполнении индивидуального или группового задания, позволяющего осуществить контроль знаний и полученных навыков.

1. Краткая историческая справка развития школ контроллинга
2. Особенности англо-американской концепции контроллинга
3. Континентальная (немецкоязычная) концепция контроллинга
4. Трактовка понятия «контролинг» отечественными исследователями
5. Предприятие как система
6. Управление, менеджмент, контролинг
7. Основное качество системы
8. Внутренняя среда предприятия
9. Взаимодействие предприятия с внешней средой
10. Закономерности процесса управления
11. Понятие экономических технологий и характеристика основных этапов развития контроллинга
12. Ситуации принятия решений и понятие релевантности
13. Характеристика модели «объем — издержки — прибыль»
14. Модель «объем — издержки — прибыль» в многономенклатурном производстве
15. Структура операционных затрат и операционный леверидж
16. Ситуационный анализ модели «объем — издержки — прибыль»
17. Учетные проблемы обоснования долгосрочных управленческих решений
18. Сбалансированная система показателей в стратегическом контроллинге
19. Современная концепция стратегического анализа
20. Стратегический подход к анализу поведения затрат
21. Стратегическое позиционирование
22. Концепция цепочки ценности
23. Концепция затрат за все время жизненного цикла продукта
24. Целевая калькуляция себестоимости и непрерывное совершенствование по затратам
25. Установление образцов
26. Улучшение бизнес-процессов
27. Процесс управления и структура предприятия, подконтрольность затрат
28. Целеполагание и планирование
29. Основы плановой деятельности на предприятии
30. Стратегическое планирование на предприятии
31. Целевая картина и целевые показатели
32. Показатели цели по прибыли
33. Бюджетирование
34. Мастер-бюджет
35. Жесткий и гибкий бюджеты
36. Центры ответственности и оценка их деятельности
37. Социально-экономические аспекты внутрифирменного управления
38. Особенности составления внутрифирменной отчетности
39. Анализ отклонений

Критерии оценивания:

- правильность ответа на вопрос;
- полнота ответа;
- степень понимания содержания предмета;
- логика и аргументированность изложения материала;
- логика и аргументированность изложения;
- приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам дисциплины в раскрытии поставленных вопросов;

– культура ответа.

Описание шкалы оценивания

Оценка «отлично» ставится студенту, если он не только точно и грамотно сформулировал ответ на вопросы билета, но и продемонстрировал сформированность соответствующих компетенций, продемонстрировал способность приводить примеры, аргументировать выводы, формулируемые при ответе. Кроме того, студент должен правильно ответить на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» ставится студенту, который в целом вполне правильно сформулировал ответ на вопрос, но не смог проиллюстрировать свой ответ примерами, провести параллели с современным состоянием данного вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, если он не совсем точно дает определения и не может ответить точно на дополнительные вопросы преподавателя.

В противном случае студент получает оценку «неудовлетворительно».

#### Тематика курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена учебным планом.

### 10.4 Оценочные средства для оценки текущей успеваемости студентов

Характеристика ОС для обеспечения текущего контроля по дисциплине

Тема/Раздел	Индекс индикатора формируемой компетенции	ОС	Содержание задания
Раздел 1. Теоретические основы контроллинга	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ОПК-4.И-1 ОПК-4.И-2. ОПК-4.И-3.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Раздел 2. Функциональные технологии контроллинга	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ОПК-4.И-1 ОПК-4.И-2. ОПК-4.И-3.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий
Раздел 3. Основы комплексного межфункционального управления предприятием	ОПК-3.И-1. ОПК-3.И-2. ОПК-3.И-3. ОПК-4.И-1 ОПК-4.И-2. ОПК-4.И-3.	Устный опрос Доклад Тест Практические задания	Вопросы устного опроса Подготовка доклада Тестирование Выполнение практических заданий

#### Перечень вопросов к устному опросу

Устный опрос призван сформировать знания по дисциплине. Подготовка к устному опросу осуществляется в ходе самостоятельной работы и включает в себя изучение материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. Опрос предполагает устный ответ на основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя или группы. Ответ должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение.

Охарактеризуйте основные различия между управленческим и финансовым учетом, общие признаки и точки соприкосновения управленческого и финансового учета.

Приведите примеры специальных задач контроллинга.

Как соотносятся между собой понятия контроллинга в качестве функции и контроллинга в качестве носителя этой функции?

Можно ли утверждать, что контроллинг заменяет собой деятельность других функциональных сфер предприятия?

Чем отличаются взгляды англо-американской и континентальной экономических школ на содержание управленческого учета? Составьте сопоставительную таблицу.

Дайте характеристику современного состояния отечественного подхода к пониманию сути контроллинга.

Охарактеризуйте позицию профессора С. Г. Фалько относительно концепции контроллинга.

Каковы современные тенденции относительно содержания управленческого учета?

Какие вопросы относительно содержания контроллинга в рамках континентальной экономической школы остаются дискуссионными?

Охарактеризуйте отличия первоначального и современного определений управленческого учета, используемых в США.

Назовите отличительные черты англо-американской концепции контроллинга.

Какое влияние на процесс формирования контроллинга оказал мировой экономический кризис конца 20-х годов XX века?

Что для контроллинга является системой поддержки?

В чем заключается миссия контроллера?

Почему можно утверждать, что для предприятия характерно наличие управления?

Можно ли считать, что управление на предприятии осуществляется автоматически?

Ответ аргументируйте.

Прокомментируйте высказывание «управление — есть процесс волеобразования и реализации воли».

Приведите примеры «случайного (хаотического)» и «фрагментарного» менеджмента.

Возможно ли существование менеджмента вне управления в кибернетическом смысле этого слова?

Что представляет собой контроллинг в функциональном и в организационном плане?

Какие характеристики предприятия как социально-экономической системы привели к возникновению менеджмента (менеджмента-института)?

Каковы особенности модели «черный ящик»? Какую роль эта модель сыграла в развитии экономической теории?

Предприятие как «целеориентированный центр действий» - что это такое?

На конкретном примере организации/предприятия поясните, что такое «рабочие операции» и «операции управления».

Перечислите и охарактеризуйте основные фазы процесса управления.

Какой из выделяемых в теории менеджмента типов управления наиболее близок определению управления с системных позиций? Ответ поясните.

Что представляет собой контроллинг по сути? Как вы понимаете этот вид деятельности предприятия?

Как соотносятся экономический принцип и принцип извлечения прибыли?

Какие проблемы порождает использование при структуризации внутрифирменной деятельности бизнес-процессов и видов деятельности?

Какие особенности возникают в сфере учета в связи с расширением сферы управления за счет стратегических аспектов?

Что означает надежность результата, когда речь идет о разработке системы учета?

Какие аналитические проблемы порождает процесс взаимодействия компании с внешней средой?

Приведите пример использования системной парадигмы в процессе моделирования определенных сфер деятельности предприятия.

Перечислите и охарактеризуйте основные принципы управления.

Назовите основные типы систем, выделяемые в рамках концепции гармоничности экономики.

Какие виды деятельности охватывает модель предприятия в качестве трансформационного процесса?

Какие подходы, направленные на учет системной природы предприятия, в настоящее время являются наиболее результативными? Как вы думаете, почему именно они?

В каких формах в учете проявляется социальная составляющая предприятия?

Объясните суть принципа ликвидности.

Что достигается раньше: максимум выручки, максимум рентабельности или максимум прибыли? Ответ поясните.

Какая цель рассматривается в качестве главной для коммерческой организации: извлечение прибыли или обеспечение ликвидности? Ответ аргументируйте

Выполнение каких условий позволяет говорить о наличии контроллинга?

Каковы мотивы возникновения принципа долгосрочного существования?

Дайте сравнительную характеристику полных и релевантных затрат. Приведите пример.

Можно ли утверждать, что релевантные затраты всегда переменные, а иррелевантные, напротив, постоянные? Ответ обоснуйте.

Что общего и в чем заключается различие между дифференцированными и предельными затратами?

Приведите примеры иррелевантных затрат, которые не являются безвозвратными.

Могут ли безвозвратные затраты одновременно являться и релевантными? Ответ обоснуйте.

Охарактеризуйте процесс принятия решений.

В каких соотношениях находятся понимание учета с управленческой и с бухгалтерской точек зрения?

Охарактеризуйте особенности этапов контроллинга. Составьте сопоставительную таблицу.

Охарактеризуйте подходы к представлению релевантной информации.

Приведите примеры ситуаций, ориентированных на минимум затрат.

Приведите примеры ситуаций, ориентированных на максимум прибыли.

Объясните смысл выражения «вклад на покрытие».

Какие особенности возникают при обосновании решений, связанных с длительными периодами времени?

Дайте определение и объясните экономический смысл показателя «уровень маржинального дохода».

На базе каких допущений строится модель «объем - издержки - прибыль»? Охарактеризуйте степень реалистичности каждого из допущений.

Как влияет многономенклатурность производства на расчет точки безубыточности и безубыточного оборота?

Назовите и охарактеризуйте наиболее используемые способы оценки инвестиционных проектов.

Каков экономический смысл и геометрическая интерпретация показателей «зона операционной безопасности» и «уровень операционной безопасности»?

Как связаны между собой показатели маржинального дохода и прибыли?

Исходя из какого предположения осуществляется расчет продуктовых точек безубыточности?

Как ведет себя уровень операционного леввериджа при изменении объема реализации?

Приведите примеры структурных и функциональных факторов затрат и охарактеризуйте их.

Чем отличается использование концепции цепочки ценности в стратегическом аспекте от использования этой же концепции в традиционном (оперативном) анализе?

Как регулируются связи с поставщиком в рамках использовании концепции цепочки ценности в стратегическом аспекте?

В какой форме выступают связи между цепочками ценности подразделений внутри предприятия при использовании концепции цепочки ценности в стратегическом аспекте?

На чем основана связь между концепциями позиционирования и цепочки ценности в стратегическом анализе?

Допускает ли стратегический анализ затрат вдоль цепочки ценности увеличение затрат в ходе реализации одного из блоков?

Какие идеи лежат в основе концепции цепочки ценности?

Каковы управленческие подходы к использованию затрат в соответствии со стратегией лидерства на основе низкой себестоимости?

Каковы управленческие подходы к использованию затрат в соответствии со стратегией лидерства на основе дифференциации продукции?

Каким образом может быть достигнута стратегия лидерства на основе дифференциации продукции?

Каким образом может быть достигнута стратегия лидерства на основе низкой себестоимости?

В связи с чем стали формироваться стратегические подходы к управлению?

Каковы особенности стратегических подходов к управлению?

Из каких задач исходят в процессе разработки систем сбалансированных показателей?

Какова связь между бизнес-процессами и видами деятельности?

К каким результатам приводит использование такой технологии, как установление образцов?

В чем смысл командного подхода при организации целевого калькулирования?

На что в первую очередь следует обращать внимание на стадии проектирования (в разрезе затрат)?

В чем состоит основная идея концепции калькулирования затрат за все время жизненного цикла продукта?

Назовите и охарактеризуйте подходы, которые используются для улучшения бизнес-процессов.

Каково значение предварительных работ при внедрении функционального составления смет (бюджетов)?

Какие подходы на практике существуют для установления образцов?

Какие связанные с затратами аспекты находятся в центре внимания на стадии производства?

Какому этапу жизненного цикла продукта традиционные методы управленческого учета уделяют внимание в первую очередь? Почему?

Справедливо ли утверждение, что управленческий контроль - это фаза процесса управления? Ответ аргументируйте.

Можно ли утверждать, что все виды затрат, возникающих в данном центре ответственности, подконтрольны менеджеру этого подразделения? Ответ аргументируйте.

Каким образом можно оказывать влияние на достоверные затраты?

Чем изменяемые затраты отличаются от достоверных, если и те и другие являются подконтрольными?

Каким образом можно оказывать влияние на изменяемые затраты?

Справедливо ли считать неизбежные затраты безусловно подконтрольными? Ответ поясните.

Оправданно ли утверждение некоторых авторов, что подход, разделяющий затраты на переменные и постоянные, необходим только для калькулирования себестоимости? Ответ поясните.

Приведите примеры достоверных затрат.

Чем обусловлено появление учета по центрам ответственности?

Какая категория затрат для процесса управленческого контроля является наиболее значимой? Почему?

Существуют ли какие-либо связи между стратегическим и оперативным планированием?

Справедливо ли мнение, что стратегические и долгосрочные планы одно и то же? Аргументируйте ответ.

Справедливо ли мнение, что план - это прогноз? Аргументируйте ответ.

Назовите и охарактеризуйте элементы системы планирования на предприятии.

Что такое миссия? Приведите примеры формулировок миссии.

Что такое видение? В чем состоят отличительные особенности видения относительно миссии?

Что означает рост компании и каковы способы обеспечения ее роста?

Можно ли считать справедливой отождествление роста и развития компании? Аргументируйте ответ.

Почему не следует рассматривать прибыль лишь в качестве результата деятельности компании?

Почему показатель доходности использованного капитала может служить характеристикой работы контроллера?

Можно ли отождествлять бюджетирование и планирование прибыли? Аргументируйте ответ.

Какова роль контроллера в процессе бюджетирования?

Каким требованиям должен отвечать процесс постановки цели?

Какова основная проблема, с которой приходится сталкиваться при разработке целевой картины?

Какова роль контроллера в ходе реализации планирования?

Что подразумевают такие принципы планирования, как «снизу вверх» и «сверху вниз»?

Дайте характеристику особенностей стратегического планирования.

Каковы задачи долгосрочного планирования?

К какому из видов центров ответственности вы отнесете центральный офис компании? Ответ поясните.

Оправданно ли превращение отдела сбыта в центр прибыли?

Назовите достоинства и недостатки показателей, по которым оценивается деятельность центров инвестиций.

Существенна ли для успешности системы целевого управления ее поддержка высшим руководством компании? Ответ аргументируйте.

Является ли наличие центров прибыли свидетельством децентрализации производства в компании? Ответ аргументируйте.

Что означает децентрализация управления, каковы преимущества и недостатки децентрализации?

В каких ситуациях преимущества децентрализации приобретают особый вес?

Что такое трансфертная цена и каковы методы ее определения?

Объясните, что представляет собой внутрифирменное управление, исходя из того, что любая компания является социально-экономической системой.

Назовите причины, обусловившие появление такого направления в современном управленческом учете и контроллинге, как утверждение этических стандартов среди сотрудников. Какова роль руководства компании при установлении данных стандартов?

Какие меры предусматриваются при организации участия работников в разработке и функционировании системы управленческого контроля?

Что является целью использования материальных стимулов, когда речь идет о стимулировании исполнителей?

Для чего на предприятиях используются системы стимулирования работников?

На основе чего обычно разрабатываются стимулирующие меры для менеджеров центров ответственности?

Что является задачей внутрифирменной отчетности?

Достаточно ли включения во внутрифирменные отчеты только стоимостных показателей? Ответ поясните.

Какие из нестоимостных показателей, характеризующих деятельности центров ответственности, в настоящее время чаще всего находят применение во внутрифирменной отчетности? Почему, на ваш взгляд, именно они?

Почему при составлении внутрифирменных отчетов полезно использовать данные о разном поведении затрат при изменении использования производственной мощности?

Отличается ли чем-нибудь форма внутрифирменной отчетности от традиционных форм финансовой отчетности?

Имеются ли содержательные отличия между отчетами, составляемыми на разных уровнях управленческой иерархии?

Чем определяется характер исследований отклонений фактических данных от запланированных?

Назовите наиболее распространенные причины возникновения отклонений по прямым материальным затратам.

Как осуществляется факторный анализ отклонений прямых трудовых затрат?

Чем отличается расчет факторных отклонений по переменным косвенным затратам от расчета факторных отклонений по постоянным косвенным затратам?

Какие причины могут приводить к возникновению отклонений по косвенным затратам?

Чем обусловлено и что предполагает использование для оценки исполнения совокупности показателей?

Назовите важнейшие поведенческие аспекты систем управленческого контроля

Какие виды факторных отклонений при анализе прямых материальных затрат обычно рассчитываются?

Что представляет собой система целевого управления?

Для решения какой управленческой проблемы используются трансфертные цены?

Перечислите и охарактеризуйте известные вам виды центров ответственности.

Назовите основные отличительные черты внутрифирменных отчетов.

Что означает обеспечение сопоставимости данных при составлении внутрифирменной отчетности?

Критерии оценивания:

- 1) полнота и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– дает четкий, полный и правильный ответ по вопросам, заданным на дом;  
– дает исчерпывающие ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, превосходное умение формулировать свою позицию;

– может продемонстрировать связь теории и с практическими проблемами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

– дает четкий и полный ответ, но недостаточно полные ответы на дополнительные вопросы преподавателя и аудитории в рамках обсуждения;

– демонстрирует не столь высокий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, формулирует свою позицию недостаточно четко, размыто, не может в полной мере отстаивать ее в споре;

– испытывает сложности при демонстрации практических примеров;

– понимает суть используемых терминов.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:

– дает краткий ответ, не раскрывающий основные аспекты материала по теме;



– демонстрирует низкий уровень владения материалом по теме ответа и обсуждения, не готов отвечать на дополнительные вопросы, формулирует свою позицию размыто, поверхностно, не может отстоять ее в споре;

– не может подкрепить свой ответ практическими примерами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:

– дает слабый ответ по теме, не раскрывающий суть вопроса и основные аспекты материала по теме;

– не может ответить на дополнительные вопросы по теме или принять участие в обсуждении;

– не видит связи теории с практическими проблемами;

– не владеет терминологией.

#### Темы докладов

Доклад с презентацией – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению учебно-практического вопроса или полученных результатов решения определенной учебно-исследовательской проблемы (в сопровождении электронной презентации).

При выполнении доклада студент должен продемонстрировать главные качества исследователя: умение провести исследование, умение преподнести (презентовать) результаты исследования слушателям при помощи презентации и умение квалифицированно ответить на вопросы.

Сущность и философия контроллинга

Основные задачи контроллинга

Область применения контроллинга

История развития контроллинга

Типология контроллинга

Моделирование функций контроллинга в информационных системах

Информационная логистика в контроллинге

Функции и задачи контроллинга в сфере передачи технологий

Контроллинг и оценка интеллектуальной собственности

Контроллинг в лицензионной торговле

Инструменты решения задач стратегического контроллинга

Финансовая структура предприятия

Основные подсистемы и методы учета затрат и результатов деятельности предприятия

Оперативное планирование и бюджетирование

Контроль и анализ отклонений в системе контроллинга

Факторы, влияющие на облик создаваемой системы контроллинга

Формализованная постановка задачи создания системы контроллинга на предприятии

Проектирование системы контроллинга на предприятии

Этапы построения системы контроллинга, «пирамида контроллинга»

Организационные структуры контроллинга

Фазы и темпы внедрения контроллинга

Требования к форме представления информации в докладе.

1. В докладе следует разъяснить термины и символы при первом упоминании в тексте.

2. Иллюстрации и таблицы используются в докладе только в тех случаях, если они помогают раскрыть содержание источника.

3. При подготовке доклада следует избегать длинных, запутанных предложений, общих фраз, повторений, лишних слов и словосочетаний, затрудняющих чтение и восприятие текста.

4. Необходимо избегать штампов и канцеляризмов вроде «заострить вопрос», «вследствие наличия», «в свете», «имеет место», «фактически», «практически» и т.п.

5. Необходимо строго соблюдать единообразие терминов, обозначений, условных сокращений и символов.

6. Надо избегать частого повторения слов, употребления одинаковых словосочетаний и оборотов, двойного упоминания понятий в одной фразе.

В заключении делаются общие выводы.

Презентация – это файл с необходимыми материалами доклада, который состоит из последовательности слайдов. Студенту необходимо уметь распределять материал в пределах страницы и грамотно размещать отдельные объекты. В этом ему поможет целый набор готовых объектов (пиктограмм, геометрических фигур, текстовых окон и т.д.).

Требования к презентации

Одной из основных программ для создания презентаций является программа MS PowerPoint. Первый слайд презентации должен содержать тему работы, фамилию, имя и отчество исполнителя, шифр учебной группы, а также фамилию, имя, отчество, должность и ученую степень преподавателя. На втором слайде целесообразно представить цель и краткое содержание презентации. Последующие слайды необходимо разбить на разделы согласно пунктам плана доклада. На заключительный слайд выносятся самое основное, главное из содержания презентации.

Каждый слайд должен содержать заголовок. В заголовках должен быть отражен вывод из представленной на слайде информации. При добавлении рисунков, схем, диаграмм, снимков экрана (скриншотов) необходимо проверить текст этих элементов на наличие ошибок.

Критерии оценивания:

Основными требованиями к докладу, по которым происходит оценивания выполненной работы, являются:

- соответствие содержания доклада теме исследования, ее цели и поставленным задачам;
- актуальность и практическая значимость темы, взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- анализ степени научной разработанности избранной темы исследования;
- логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;
- актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;
- самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;
- лаконичное и грамотное изложение материала;
- владение автором материалом при защите доклада с использованием презентации.

Описание шкалы оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если:

- содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования, ее целям и поставленным задачам;
- тема актуальная и практически значима, выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;
- проведен на высоком уровне анализ степени разработанности выбранной темы исследования;
- присутствует логическая последовательность изложения материала, четкая целевая ориентация работы, ее завершенность;
- актуальность, доказательность и достоверность представленного в работе эмпирического материала, аргументированность и обоснованность выводов и предложений по исследуемой проблеме, соответствующих поставленным задачам исследования;
- продемонстрировано самостоятельное и творческое выполнение работы, наличие у автора собственных суждений по проблемным вопросам темы;
- лаконичное и грамотное изложение материала;

– студент продемонстрировал высокий уровень владения материалом, ответил на все вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, если:

– содержание доклада с презентацией соответствует теме исследования;  
– слабо выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

– проведен анализ учебной литературы без ссылки на научную литературу;  
– нарушена логическая последовательность изложения материала;  
– недостаточная эмпирическая база исследования: не проанализирована правоприменительная практика, статистические данные и т.п.

– недостаточная аргументация сделанных выводов;  
– студент продемонстрировал не столь высокий уровень владения материалом, ответил не на все вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если:

– содержание доклада с презентацией не раскрывает тему исследования;  
– не выражена взаимосвязь предмета исследования с проблемными вопросами науки и практики;

– не проведен анализ степени разработанности темы исследования;  
– материал изложен непоследовательно и нелогично;  
– отсутствует достаточная эмпирическая база;  
– нет собственных выводов, не продемонстрирована самостоятельность суждений;  
– студент продемонстрировал низкий уровень владения материалом.

Оценка «неудовлетворительно» ставится:

– работа не представлена либо не соответствует всем заявленным критериям, выполнена с нарушением требований, студент не владеет материалом.

#### Примерные тестовые задания

Тест – это система контрольно-измерительных материалов специфической формы, определенного содержания, упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по учебной дисциплине. Тестирование является одной из форм текущего контроля и позволяет проверить сформированный уровень знаний по дисциплине.

Тесты могут включать в себя:

- вопросы с единственным выбором;
- вопросы с множественным выбором;
- вопросы на соответствие;
- вопросы, связанные дополнением контекста и т.д.

1. Отметьте верные утверждения. Выберите один или несколько правильных ответов

Классическая немецкая концепция контроллинга относит к управленческому учету задачи и внутреннего, и внешнего учета.

Ведение управленческого учета не является обязательным по закону.

В отечественной теории ориентируются больше на континентальную концепцию контроллинга, а не на англо-американскую.

Россия не входит в число стран, организации которой представлены в Международной группе контроллинга.

2. Широкое распространение термин «контроллинг» получил в это время:

начало 1960-х гг. начало 1950-х гг. середина 1940-х гг. конец 1920-х гг. 3. Согласно современной англо-американской концепции контроллинг трактуется как часть \_\_\_\_\_ учета. бухгалтерского; финансового; управленческого

4. Соотнесите задачи контроллинга со сферой деятельности.

Стратегическое планирование	Портфельные матрицы
Сбыт, производство, снабжение	Стоимостной анализ
Финансовый и управленческий учет	Анализ производственного результата

Оперативное планирование

Имитационное моделирование

5. В отечественной теории и практике термин «контроллинг» появился в это время:  
2000-е гг.  
1980-е гг.  
2010-е гг.  
1990-е гг.
6. Отметьте ошибочные утверждения. Выберите один или несколько правильных ответов  
Процесс управления следует представлять в виде контура с прямой связью. Контроллинг как философия основан на системной парадигме. При организации контроллинга на предприятии обязательно должно быть создано соответствующее подразделение. Управление без учета невозможно.
7. Поставьте этапы процесса управления в верном порядке: Расставьте в правильном порядке  
планирование  
исполнение плана  
анализ и принятие решений  
постановка цели  
контроль
8. Какой показатель в финансово-аналитических расчетах называют коэффициентом прибыльности?  
рентабельность затрат  
рентабельность капитала  
рентабельность реализации
9. Бенчмаркинг представляет собой:  
привлечение широкого круга лиц для решения проблем инновационной деятельности  
улучшение качества на каждом этапе бизнес-процесса  
анализ цепочки ценности и места предприятия в данной цепочке  
поиск эталона во внешней среде
10. Разработка пути достижения намеченной цели представляет собой этот этап управления:  
анализ и обоснование управленческого решения  
целеполагание  
планирование  
организация
11. На каком этапе становления контроллинга целевым показателем выступает отношение ценности для акционеров к свободному денежному потоку?  
на втором  
на первом  
на третьем
12. Сопоставьте этап становления контроллинга и то, как его можно назвать.  
Второй этап стратегический контроллинг  
Первый этап оперативный контроллинг  
Третий этап инновационный контроллинг
13. Распределите представленные признаки по соответствующим этапам становления контроллинга.  
управленческий (внутренний учет) преимущественно ориентирован на управление затратами Первый этап  
соответствие управленческой информации потребностям адресата Второй этап  
использование бухгалтерской прибыли в качестве целевого показателя Третий этап  
основной задачей контроллера является координация  
контроллер выступает в роли внутреннего консультанта  
стремление к самоконтроллингу
14. Синонимами для понятия «приростные затраты» являются:  
Выберите один или несколько правильных ответов  
вмененные  
дифференциальные  
маржинальные  
предельные  
инкрементные
15. Отметьте верные утверждения о релевантных затратах:  
Выберите один или несколько правильных ответов

- все безвозвратные затраты являются релевантными  
 принимаемое решение влияет на величину релевантных затрат  
 существует общая категория релевантных затрат  
 релевантные затраты всегда относятся к настоящему  
 четко определенной формы для сопоставления релевантных затрат не существует
16. Показатель, характеризующий «отдаленность» рассматриваемого объема деятельности от точки безубыточности, носит название зоны \_\_\_\_\_ безопасности. финансовой;  
 операционной;  
 экономической;  
 стратегической
17. Что происходит с удельными постоянными издержками при увеличении объема деятельности?  
 уменьшаются  
 увеличиваются  
 не изменяются
18. Назовите показатель, который представляет собой значение выручки от реализации, которую получает предприятие в точке безубыточности:  
 безубыточный оборот  
 операционная прибыль  
 валовой маржинальный доход  
 удельный маржинальный доход
19. При построении графика прибыли в случае многономенклатурного производства на разных осях откладываются соответствующие значения. Восстановите верное соответствие.  
 на горизонтальной оси значение постоянных затрат  
 по левой вертикальной оси значения кумулятивной выручки от реализации  
 по правой вертикальной оси планируемое значение прибыли
20. Отношение суммы постоянных операционных затрат к общей сумме операционных затрат представляет собой:  
 операционную прибыль  
 валовой маржинальный доход  
 эффект операционного лeverиджа  
 безубыточный оборот  
 коэффициент операционного лeverиджа
21. Отметьте ситуации, в которых при обосновании решений ориентируются на максимизацию прибыли:  
 Выберите один или несколько правильных ответов  
 составление производственной программы при наличии ограничивающего фактора  
 специальная цена  
 анализ рентабельности  
 расчет оптимального размера заказа при закупке
22. К структурной группе факторов, формирующих конкретную стратегическую позицию рассматриваемого предприятия, относятся:  
 Выберите один или несколько правильных ответов  
 степень вертикальной интеграции  
 оптимальное использование мощностей  
 широта ассортимента  
 объем инвестиций, необходимых для производства  
 использование связей с поставщиками
23. Какие инструменты применяются при такой конкурентной стратегии, как дифференциация продукции?  
 Выберите один или несколько правильных ответов  
 экономия на масштабах производства  
 дилерская сеть  
 конструкция изделия  
 приверженность к торговой марке  
 жесткий контроль затрат
24. Отметьте верные утверждения. Выберите один или несколько правильных ответов

Послойный и функционально-стоимостной анализ уместнее всего применять на стадии производства.

При функциональном составлении смет фокусируются на затратах по видам деятельности.

Большая часть расходов приходится на стадию планирования.

Характерной чертой целевого калькулирования является командный подход.

Для уже созданных продуктов принципы целевой калькуляции использоваться не могут.

При бенчмаркинге сравнение делается только по финансовым параметрам.

25. Наиболее радикальным подходом к улучшению бизнес-процессов среди представленных является:

метод быстрого анализа решения

бенчмаркинг процесса

реинжиниринг

перепроектирование процесса

26. Дайте оценку следующим утверждениям.

1. Для оценки работы центра ответственности учитывают только выходные данные.

2. Учет по центрам ответственности подразумевает под собой процесс измерения данных о себестоимости продукции.

оба утверждения верны

верно только утверждение 2

верно только утверждение 1

оба утверждения ошибочны

27. Дайте оценку следующим утверждениям.

1. Управленческий контроль можно считать синонимом понятия «управление».

2. Подконтрольность затрат должна рассматриваться в отношении конкретного центра ответственности.

оба утверждения верны

верно только утверждение 2

верно только утверждение 1

оба утверждения ошибочны

28. Подконтрольными затратами являются:

Выберите один или несколько правильных ответов

неизбежные

изменяемые

достоверные

все перечисленные

29. С точки зрения способа воздействия профинансированные затраты являются:

неизбежными

изменяемыми

достоверными

30. К неизбежным затратам относятся:

Выберите один или несколько правильных ответов

зарплата менеджера

затраты на наем сотрудников

затраты на командировки

затраты на рекламу

амортизация

31. Отметьте верные утверждения. Выберите один или несколько правильных ответов

План по прибыли с финансовым планом связывается денежным потоком.

Приобретение других компаний в идеале должно быть подкреплено органическим ростом компании.

Планирование и прогноз – тождественные понятия.

Конъюнктурный анализ является анализом качественным.

32. Назовите планирование, в ходе которого намечаются корректирующие мероприятия на основе анализа отклонений фактических показателей деятельности от их плановых значений:

диспозитивное

оперативное

стратегическое

33. Плановое значение прибыли достигается в этой точке:

пороговая точка развития  
точка финансовой безубыточности  
точка безубыточности

34. В план закупок входят:

Выберите один или несколько правильных ответов

услуги сторонних организаций

материалы и комплектующие

управленческий результат

план по кредитам

затраты

35. Какой бюджет в системе оперативного управления является отправным в условиях рынка покупателя?

бюджет центров ответственности

бюджет прямых затрат труда

бюджет сбыта

бюджет закупок

36. Ответственность за разработку бюджета прямых материальных затрат несет:

отдел контроллинга

руководитель соответствующего подразделения

руководитель производства

высшее руководство компании

37. В операционный бюджет входят:

Выберите один или несколько правильных ответов

бюджет прямых затрат труда

бюджет производственных накладных расходов

бюджет закупок

бюджет движения денежных средств

38. Отметьте верные утверждения.

Выберите один или несколько правильных ответов

При оценке деятельности центра доходов используют прежде всего показатель прибыли.

Одной из причин, по которой может возникнуть отклонение постоянных косвенных затрат, является неэффективный труд.

Информация, циркулирующая в системах управления, не может быть нейтральной.

Примером неизвестного, но измеряемого процесса является отдел разработок и исследований.

39. При каком методе внутреннего ценообразования отсутствует принцип автономии подразделений?

на основе рыночной цены

на основе затрат

в результате переговоров

40. В центре прибыли менеджер контролирует:

доходы, затраты и инвестиции

только доходы

доходы и затраты

доходы и инвестиции

41. К нестоимостным показателям относятся:

Выберите один или несколько правильных ответов

производительность

количество дефектов

имидж продукта

показатель уровня занятости

инвестиции

доход

42. В матрице «процесс – выход» процессы отдела маркетинга обладают следующими признаками:

неизмеряемы и неизвестны

измеряемы и неизвестны

неизмеряемы и известны

измеряемы и известны

43. Данные гибкого бюджета используются, начиная с этого уровня анализа отклонений:
- со второго
  - с нулевого
  - с третьего
  - с первого

### Практические задания

Практическое задание основано на практически значимых ситуациях и направлено на формирование у студентов профессиональных умений и навыков, умения действовать в условиях будущей профессиональной деятельности. При решении задания студент должен учитывать, что задание содержит две части: описание и специальные вопросы, формирующие необходимые умения и навыки. Прежде чем приступить к решению задания, следует внимательно ознакомиться с содержанием. Необходимо уяснить смысл задачи и условия, исходя из которых, нужно дать ответы на поставленные вопросы.

Общий алгоритм решения задачи можно изложить следующим образом:

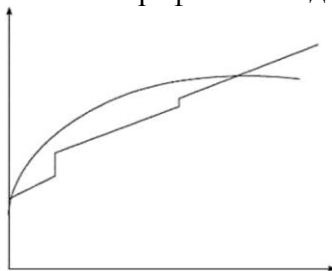
- прочитать и понять текст задачи;
- определить тему, раздел, вопрос по которому составлена задача;
- провести анализ ситуации, описанной в задаче, и разрешить проблему.

Задание 1. В вашей регулярно используется материал X, и в настоящее время его запас составляет 600 кг, за который две недели тому назад было заплачено 1500 д.е. Если этот материал сейчас продавать как сырье, то его можно было бы продать по 2,00 д.е. за кг. Материал можно купить по рыночной цене за 3,25 д.е. за кг, но покупаемая партия должна быть не менее 1000 кг. Определите релевантные издержки использования 600 кг материала X для выполнения одного заказа.

Задание 2. Компания рассматривает возможность заключения контракта сроком на один год, для выполнения которого ей придется задействовать четырех квалифицированных работников. Эти работники могут быть наняты на 1 год с затратами в 40 000 д.е. на каждого. Их деятельность будет контролировать менеджер, который уже работает в компании, и заработная плата которого составляет 60 000 д.е. в год. Ожидается, что контроль выполнения заказа по контракту займет у менеджера 10 % его рабочего времени. Вместо найма новых работников компания может провести переподготовку некоторых своих сотрудников, заработная плата у каждого из которых сейчас равна 30 000 в год. Общие затраты на проведение переподготовки составят 15000. Если эти сотрудники будут привлечены для выполнения заказа, то для их замещения на их прежних рабочих местах потребуется нанять работников с общими затратами в 100 000 д.е. в год. Требуется определить релевантные затраты, которые необходимо учитывать при рассмотрении данного решения.

Задание 3. Постройте два графика: А) график, на котором следует изобразить линии поведения переменных, постоянных, совокупных издержек и выручки для проведения анализа в рамках контроллинга; Б) график, на котором следует изобразить вариант тех же зависимостей, используемых в экономической теории.

Задание 4. На рисунке представлены графики поведения издержек и выручки.



Требуется: охарактеризовать каждую из осей; указать, какую из зависимостей представляет каждый из графиков; определить количество точек безубыточности; найти зоны прибыли; найти зоны убытка; выявить наиболее предпочтительный объем деятельности.

Задание 5. Выведите формулу: для расчета объема продаж (в нат. ед.) при заданной прибыли; точки наличного равновесия; объема продаж (в нат. ед.) при заданной прибыли с



учетом налоговых отчислений; расчета уровня маржинального дохода, если известна доля переменных затрат в их общем объеме.

Задание 6. Требуется определить критическую величину объема реализации (точку безубыточности), которую нужно установить при условии снижения цены на изделие, а именно: а) вывести необходимое соотношение; б) решить задачу для следующих исходных данных: первоначальная цена единицы продукции – 10 д.е., новая цена – 9 д.е., переменные затраты на ед. продукции составляют – 6 д.е., совокупные постоянные затраты – 3000 шт.; в) проиллюстрировать решение графически; г) оцените степень безопасности рассматриваемой операции, если ожидаемый объем реализации составляет 2000 шт.

Задание 7. Компания изготавливает три вида продукции. Показатели по видам продукции следующие:

Показатели	Продукция			
	А	В	С	Итого
Плановая реализация, д.е.	30 000	60 000	10 000	
Переменные затраты, д.е.	24 000	40 000	5000	
Постоянные затраты, д.е.				18000
Фактические значения доли продукта в общей реализации, %	0,45	0,45	0,1	

Требуется определить точку безубыточного оборота (плановую и фактическую), как по предприятию в целом, так и по видам продукции. Фактическая реализация равна плановой.

Задание 8. Компания производит и продает несколько видов продукции. В таблице приведены исходные данные на единицу продукции:

Показатели, д.е.	Виды продукции			
	А	Б	В	Г
Сырье и материалы	11	16	В	15
Зарботная плата	3	4	8	12
Накладные расходы, переменные	1	2	1	3
Накладные расходы, постоянные"	6	3	6	9
Цена реализации	24	29	26	41

Постоянные накладные расходы начисляются на продукцию в размере 75 % от заработной платы.

Известны также данные об объеме реализации: продукция А – 100 000 единиц, продукция Б – 150 000 единиц, продукция В – 80 000 единиц, продукция Г – 120 000 единиц. Требуется построить график прибыли, отобразив на нем: точку безубыточности, уровни маржинального дохода как по продуктам, так и ассортименту в целом.

Задание 9. Предприятие производит четыре вида продукции: А, Б, В, Г. На предстоящий год составлен следующий предварительный бюджет по прибыли:

Выручка от реализации товара:	Д.е.
А: 100 штук по 36 889 600 д.е.	3 688 960 000
Б: 1 штука по 2 265 000 000 д.е.	2 265 000 000
В: 200 штук по 193 000 д.е.	386 000 000
Г: 1440 штук по 7000 д.е.	10 080 000
	6 350 040 000
<b>Затраты:</b>	
Материалы, полуфабрикаты	1 730 000 000
Основная зарботная плата с отчислениями	1 780 000 000
Переменные общепроизводственные расходы (100 % от заработной платы)	1 780 000 000
Постоянные общехозяйственные расходы (50 % от заработной платы)	890 000 000
Производственная себестоимость	6 180 000 000
<b>Прибыль</b>	<b>170 040 000</b>

Представьте выводы о рентабельности продукции.

Задание 10. Среди перечисленных ниже критических факторов успеха укажите те, которые относятся: к сфере технологии, производству, реализации продукции, сфере маркетинга, профессиональным навыкам, организационным возможностям.

Примеры основных типов критических факторов успеха: а) скорая доставка продукции, б) качество продукции (снижение числа дефектов, уменьшение потребности в ремонте), в) разнообразие моделей / видов продукции, г) возможность инноваций в производственном процессе, д) уровень информационных систем, е) способность быстро переводить промышленные товары из стадии разработки в промышленное производство.

Ответ аргументируйте.

Задание 11. Одна из наиболее известных моделей сбалансированной системы показателей (модель стратегических карт Каплана и Нортон) строится на четырех аспектах деятельности организации: финансовом, по работе с клиентами, по внутренним бизнес-процессам, по возможности развития и роста.

Укажите, какие из перечисленных ниже показателей решающих факторов успеха к какой из четырех выделенных сфер деятельности предприятия следует отнести: а) доля рынка, контролируемая компанией, б) рентабельность каждого вида продукта, услуги, региона продаж или отдельно взятого клиента, в) показатели ликвидности (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности и др.), г) разработка новой продукции, д) число рационализаторских предложений на одного сотрудника, е) доля сотрудников, имеющих персональные производственные задания, связанные с исполнением стратегии компании, ж) контроль за временем производственного цикла, з) скорость послепродажного обслуживания.

Ответ аргументируйте.

Задание 12. В таблице приведены характеристики сбалансированной системы показателей для компании.

Составляющая	Цель	Показатель	Целевое значение	Инициатива
Финансы	Снижение себестоимости	Чистая прибыль	Увеличить на 20%	?
Клиенты	Повышение качества обслуживания	Частота обновления ассортимента	Раз в два месяца	?
Процессы	Снижение количества брака	Количество возвратов	Снижать на 50 % в год	?
Развитие	Повышение квалификации сотрудников	Процент обученных сотрудников	1-й год – 50 % 2-й год – 75 % 3-й год – 90 %	?

Вместо знаков вопроса в последнем столбце предложите перечень инициатив, которые, с вашей точки зрения, обеспечат достижение соответствующих стратегических целей.

Задание 13. Компания изучает вопрос введения в производство нового вида продукции, дополняющего уже существующую линию продукции данного вида. Целевая цена калькулятора составляет 75 д.е., годовой объем продаж продукции нового вида ожидается на уровне 500 000 единиц. Требуется рассчитать целевые затраты на один калькулятор, если целевая рентабельность продаж установлена на уровне 15 %.

Задание 14. Президент компании хочет установить, достигает ли один из менеджеров продуктовой линии компании целевой рентабельности продаж в целом по компании в 45 %. Президент только что получил данные из новой системы калькуляции себестоимости относительно подразделения данного менеджера – объем продаж составит 300 000 изделий, средняя цена реализации – 500 д.е., суммарные расходы – 90 000 000 д.е. Определите, соответствует ли коэффициент рентабельности продаж рассматриваемого подразделения целевому показателю всей компании. Как оценить работу менеджера данной продуктовой линии? Обоснуйте свой ответ.

Задание 15. Для одного из подразделений компании составлен гибкий бюджет:

Показатели, д.е.	Уровни производства (единицы выхода продукции)				
	8000	9000	10 000	11000	12 000
Труд основных производственных рабочих	48 000	54 000	60 000	66 000	72 000
Основные материалы	40 000	45 000	50 000	55 000	60 000
Накладные расходы, в т. ч.:					
Труд вспомогательных рабочих	72 000	76 000	80 000	84 000	88 000
Освещение и отопление	6000	6000	6000	6000	6000
Энергия	8000	9000	10 000	11 000	12 000
Техническое обслуживание	21 000	23 000	35 000	37 000	39 000
Вспомогательные материалы	4000	4500	5000	5500	6000
Амортизация машин и оборудования	100 000	100 000	100 000	100000	100 000
Итого	209 000	227 500	246 000	264 500	283 000

Согласно бюджетным данным объем деятельности данного подразделения должен был составить 10 000 единиц. Фактический выход составил 9000 единиц. Известны фактические данные о понесенных затратах:

Показатели, д.е.	Фактические затраты, д.е.
Труд основных производственных рабочих	60 000
Основные материалы	43 000
Накладные расходы, в т. ч.:	
Труд вспомогательных рабочих	80 000
Освещение и отопление	6500
Энергия	8800
Техническое обслуживание	24 000
Вспомогательные материалы	5000
Амортизация машин и оборудования	10 000
Итого	237 300

Составить гибкий бюджет для объема деятельности подразделения в 9500 единиц, выведя предварительно формулы сметы для каждой статьи затрат. Составить отчет об исполнении бюджета подразделения с учетом подконтрольности затрат: неподконтрольными затратами данного подразделения являются амортизация и затраты на освещение и отопление.

Задание 16. Компания производит один продукт (500 ед. в месяц по смете), нормативные затраты на производство единицы этого продукта составляют: основные материалы – 5 м по 1 д.е./м – 5 д.е., труд основных производственных рабочих -10 ч по 2 д.е./ч – 20 д.е., накладные расходы – 3 д.е. за час труда ОПР – 30 д.е., в т.ч. переменные ИР 2 д.е./ч, постоянные НР – 1 д.е./ч. Известны фактические данные за месяц: производство – 700 ед., основные материалы – 3600 м по 1,2 д.е./м., заработная плата основных производственных рабочих – 6800 ч по 2 д.е./ч. накладные расходы – 18 000 д.е. Требуется проанализировать возникшие отклонения по затратам. Исходные данные:

Продукт	Произведено единиц продукции, ед.	Нормативное время на производство единицы продукции, ч/ед.
А	200	8,0
В	500	2,4
С	100	12,0

Фактически отработано часов – 5000. Нормативная ставка заработной платы за час, д.е. – 2. Фактическая заработная плата, д.е. – 10 080. Определить величину возникших отклонений затрат.

Критерии оценивания:

При оценивании уровня сформированности компетенций учитывается правильность решения, полнота ответа, используемые источники, структурированность ответа и владение терминологией, ответ на вопросы к задаче, выполнение заданий. Решение должно быть самостоятельным и полным. Ответы на вопросы должны быть развернутыми и аргументированными, выводы логичны и точно сформулированы.

Описание шкалы оценивания

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал ответы на каждый из подвопросов, обосновав при этом ход своего решения;
- правильно выполнил все задания к задаче (при наличии);
- хорошо структурировал ответ, выбрал нужную информацию, отсеяв неинформативный материал;
- правильно использовал терминологию.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся:

- правильно решил задачу;
- дал краткие ответы на каждый из подвопросов, но при этом не обосновал ход своего решения;
- обосновал решение задачи, но оставил без внимания один из подвопросов задания, не раскрыл его;

- выполнил не все задания к задаче либо выполнил с ошибками (при наличии);
  - подобрал материал, который не затрагивает темы задачи или не дает представление о позиции автора;
  - использовал терминологию с ошибками.
- Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся:
- дал ответ не на все подвопросы задания;
  - дал ответ на все подвопросы, но большинство ответов необоснованные или ошибочные;
  - не представил выполненного задания к задаче (при наличии);
  - не смог сделать должные выводы на основе имеющегося материала;
  - не использовал терминологию или использовал с ошибками.
- Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся:
- не решил задачу;
  - дал крайне короткий ответ, решил некоторые пункты задачи, при этом никак не обосновал свое решение, не выполнил задания.

## **11. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями**

Обучение по дисциплине обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Содержание образования и условия организации обучения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Медиа материалы также следует использовать и адаптировать с учетом индивидуальных особенностей обучения лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

– методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

– письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

– выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## 12. Лист регистрации изменений

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения в действие /изменения
1.	Утверждена и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970	Протокол заседания кафедры государственного и муниципального управления № 10 от «30» июня 2021 года	«30» июня 2021 года
2.	Актуализирована и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 970	Протокол заседания кафедры государственного и муниципального управления № 10 от «30» июня 2022 года	«30» июня 2022 года
3.			
4.			
5.			