

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ

И. о. проректора по учебной работе

Василенко В. Н.

(подпись)

(Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КОНТРОЛЛИНГ

(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность)

38.05.01 Экономическая безопасность

(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

(наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

ЭКОНОМИСТ

(в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 сентября 2013 г. N 1061

"Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования" (с изменениями и дополнениями)

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

08 Финансы и экономика (в сферах: обеспечения экономической безопасности региона; обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов).

Дисциплина направлена на решение типов задач профессиональной деятельности: расчетно-экономический, информационно-аналитический, организационно-управленческий, контрольный, научно-исследовательский.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки/специальности 38.05.01 Экономическая безопасность.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-1	Способен планировать и прогнозировать экономическую деятельность организации	ИД1 _{ПКв-1} Готовит экономическое обоснование стратегических и оперативных планов развития организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ПКв-1} Готовит экономическое обоснование стратегических и оперативных планов развития организации	Знает: Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью Методы организации оперативного учета
	Умеет: Принимать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации. Адаптировать автоматизированные системы сбора и обработки экономической информации для потребностей организации
	Владеет: Навыками разработки мер по снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина относится к вариативной части по выбору Б1.В.ДВ.1.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин и практик: Математика, Информатика, Экономика организаций, Статистика, Эконометрика, Анализ отчетности Учебная практика, практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности, Производственная практика, практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности..

Дисциплина является предшествующей для обучающимися дисциплин и практик: Финансовый мониторинг Экономические преступления, преддипломная практика, защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

4. Объем дисциплины и виды учебных занятий

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы

Виды учебной работы	Всего акад. часов	Семестр
		9
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа , в т.ч. аудиторные занятия:	45,85	45,85
Лекции	15	15
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия (ПЗ)	15	15
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	15	15
Лабораторные занятия	15	15
Консультации текущие	0,75	0,75
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	62,15	62,15
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	12	12
Подготовка к практическим занятиям	15	15
Выполнение домашнего задания	15	15
Тест (подготовка и выполнение тестовых заданий)	20,15	20,15

5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, час
1	Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга	Сущность, задачи и функции контроллинга. Роль контроллинга в системе управления предприятием. Сущность стратегического и оперативного контроллинга.	11
2	Классификация объектов контроллинга. Понятие центров ответственности, их классификация	Структура и содержательная характеристика объектов контроллинга. Затраты и центры ответственности как объекты контроллинга. Методы классификации затрат. Постоянные и переменные затраты, прямые и косвенные затраты, затраты по степени регулируемости. Понятие центров ответственности и их виды.	9,5
3	Управленческий учет как основа контроллинга. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.	Отличия управленческого и финансового учета. Задачи управленческого учета. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга. Классификация методов управленческого учета по объектам учета, по полноте включения затрат в себестоимость, по интерпретации понятия затрат, по характеру данных. Достоинства и недостатки различных методов управленческого учета.	11
4	Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Виды бюджетов.	Понятие бюджета. Цели и задачи бюджетов. Структура системы бюджетов на предприятии. Достоинства и недостатки бюджетирования. Виды бюджетов, их особенности	17,5
5	Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	Факторный анализ отклонений. Классификация отклонений. Оценка и выявление причин отклонений	10
6	Система экономических расчетов, используемая в контроллинге ин-	Особенности контроллинга инвестиционных проектов. Критерии оценки инвестиционных	10

	вестиционных проектов	проектов в контроллинге.	
7	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	Определение структуры контроллинга. Формирование целевых функций и элементов системы контроллинга. Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия. Возможные варианты внедрения контроллинга.	12
8	Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия	Методы диагностики эффективности стратегии предприятия. Методы диагностики стратегической позиции предприятия. Диагностика по слабым сигналам.	12,5
9	Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений	Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге. Требования к критериям принятия управленческих решений.	13,65
	Консультации текущие		0,75
	Зачет		0,1

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. час	ПЗ, Ак. час	ЛП, ак. ч	СРС, час
1	Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга	1	1	1	7
2	Классификация объектов контроллинга. Понятие центров ответственности, их классификация	1	1	1	5
3	Управленческий учет как основа контроллинга. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.	2	2	2	5
4	Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Виды бюджетов.	2	2	2	12
5	Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	2	2	2	6
6	Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов	2	2	2	6
7	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	1	1	1	8
8	Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия	2	2	2	7
9	Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений	2	2	2	6,15
	Консультации текущие				
	Зачет				

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, час
1	Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга	Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга.	1
2	Классификация объектов контроллинга. Понятие центров ответственности, их классификация	Классификация объектов контроллинга Понятие центров ответственности, их классификация	1
3	Управленческий учет как основа контроллинга. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.	Управленческий учет как основа контроллинга.	1
		Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга	1

4	Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Виды бюджетов.	Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга	1
		Виды бюджетов	1
5	Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	Факторный анализ отклонений. Классификация отклонений. Расчет отклонений	1
		Выявление отклонений. Оценка и выявление причин отклонений	1
6	Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов	Особенности контроллинга инвестиционных проектов	1
		Критерии оценки инвестиционных проектов в контроллинге	1
7	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	Определение структуры контроллинга. Формирование целевых функций и элементов системы контроллинга. Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия. Возможные варианты внедрения контроллинга	1
8	Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия	Методы диагностики эффективности стратегии предприятия	1
		Методы диагностики стратегической позиции предприятия	
		Диагностика по слабым сигналам	1
9	Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений	Методы принятия управленческих решений в контроллинге	1
		Критерии принятия управленческих решений	1

5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, час
1	Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга	Разработка методики стратегического и оперативного контроллинга	1
2	Классификация объектов контроллинга. Понятие центров ответственности, их классификация	ABC-анализ Решение задач.	1
3	Управленческий учет как основа контроллинга. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.	Маржинальный анализ Решение задач.	1
4	Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Виды бюджетов.	Разработка бюджета Расчетно-практическая работа	1
5	Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	Анализ отклонений Решение задач.	1
6	Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов	Анализ инвестиционных проектов Решение задач.	1
7	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	Разработка концепции отдела контроллинга	1
8	Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия	Комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Решение задач.	1
9	Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений	Функционально-стоимостной анализ Решение задач.	1

5.2.3 Лабораторный практикум (ЛП).

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, час
-------	---------------------------------	-------------------------------	-------------------

1	Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга	Разработка методики стратегического и оперативного контроллинга	1
2	Классификация объектов контроллинга. Понятие центров ответственности, их классификация	ABC-анализ Решение задач.	1
3	Управленческий учет как основа контроллинга. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.	Маржинальный анализ Решение задач.	1
4	Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Виды бюджетов.	Разработка бюджета Расчетно-практическая работа	1
5	Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	Анализ отклонений Решение задач.	1
6	Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов	Анализ инвестиционных проектов Решение задач.	1
7	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	Разработка концепции отдела контроллинга	1
8	Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия	Комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Решение задач.	1
9	Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений	Функционально-стоимостной анализ Решение задач.	1

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся (СРО)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, час
1	Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга	Подготовка к тестированию. Подготовка к домашнему заданию	7
2	Классификация объектов контроллинга. Понятие центров ответственности, их классификация	Подготовка к тестированию. Выполнение расчетов и решение задач	5
3	Управленческий учет как основа контроллинга. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.	Подготовка к тестированию. Выполнение расчетов и решение задач	5
4	Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Виды бюджетов.	Подготовка к тестированию. Выполнение расчетов и оформление текста по домашнему заданию	12
5	Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	Подготовка к тестированию. Выполнение расчетов и решение задач	6
6	Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов	Подготовка к тестированию. Выполнение расчетов и решение задач	6
7	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	Подготовка к тестированию. Подготовка к творческому заданию	8
8	Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия	Подготовка к тестированию. Выполнение расчетов и решение задач	7
9	Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений	Подготовка к тестированию. Выполнение расчетов и решение задач	6,15

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература

1. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 145 с. <https://urait.ru/bcode/536216>

2. Шляго, Н. Н. Контроллинг. Теория и практика : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 197 с. <https://urait.ru/bcode/542111>

6.2 Дополнительная литература

3. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов (гриф УМО) / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 263 с. <https://urait.ru/bcode/492941>

4. Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов (гриф УМО ВО) / Н. Н. Шляго. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 277 с. <https://urait.ru/bcode/537789>

5. Кукукина, И. Г. Управление затратами и контроллинг / И. Г. Кукукина, А. С. Тарасова. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 332 с. <https://e.lanbook.com/book/311816>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО ВГУИТ (СДО «Moodle») <http://education.vsu.ru>

Контроллинг: методические указания и задания для самостоятельной работы для обучающихся по специальности 38.05.01 - Экономическая безопасность», очной и заочной формы обучения / Л.И. Балабанова – Воронеж: ВГУИТ, 2022. [http:// education.vsu.ru](http://education.vsu.ru)

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?
Образовательная платформа «Юрайт»	https://urait.ru/
ЭБС «Лань»	https://e.lanbook.com/
АИБС «МегаПро»	https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gov.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	http://education.vsu.ru
Портал открытого on-line образования	https://npoed.ru/

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение – ОС Windows, ОС ALT Linux.

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения лекционных и практических занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения (мультимедийными проекторами, настенными экранами, интерактивными досками, ноутбуками, досками, рабочими местами по количеству обучающихся, рабочим местом преподавателя) – ауд. 9, 450, 239, 244, 245, 341а или иные в соответствии с расписанием.

Допускается использование других аудиторий в соответствии с расписанием учебных занятий и оснащенных соответствующим материально-техническим обеспечением, в соответствии с требованиями, предъявляемыми образовательным стандартом.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к базам данных и электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО «ВГУ-ИТ» – ауд. 251, ресурсный центр ВГУИТ.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и входят в состав рабочей программы дисциплины.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

**Приложение
к рабочей программе**

1. Организационно-методические данные дисциплины для заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего акад. часов	4 курс
		летняя сессия
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:	13,5	13,5
Лекции	4	4
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>		
Практические занятия	4	4
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	4	4
Лабораторные занятия	4	4
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	4	4
Консультации текущие	0,6	0,6
Консультации по контрольной работе	0,8	0,8
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	90,6	90,6
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	28	28
Подготовка к практическим занятиям	26	26
Подготовка к лабораторным занятиям	26	26
Контрольная работа	10,6	10,6
Подготовка к зачету (контроль)	3,9	3,9

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

КОНТРОЛЛИНГ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-1	Способен планировать и прогнозировать экономическую деятельность организации	ИД1 _{ПКв-1} Готовит экономическое обоснование стратегических и оперативных планов развития организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ПКв-1} Готовит экономическое обоснование стратегических и оперативных планов развития организации	Знать Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью Методы организации оперативного учета
	Уметь Принимать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации. Адаптировать автоматизированные системы сбора и обработки экономической информации для потребностей организации
	Владеть Навыками разработки мер по снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Концепция контроллинга. Виды контроллинга. Сущность стратегического и оперативного контроллинга	ПКв-1	Банк тестовых заданий	1,25-27	Компьютерное или бланочное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	41-45	Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено-не зачтено»)
			Задания для практических занятий	28-29	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для лабораторных занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задание для домашней работы		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
2	Классификация объектов контроллинга. Понятие центров ответственности, их классификация	ПКв-1	Банк тестовых заданий	2,24	Компьютерное или бланочное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	46-51	Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено-не зачтено»)
			Задания для практических занятий	30-31	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для лабораторных занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
3	Управленческий учет как основа контроллинга. Классификация методов учета затрат, используемых в сис-	ПКв-1	Банк тестовых заданий	3-7,	Компьютерное или бланочное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	52-54	Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено-не зачтено»)
			Задания для практи-	32-33	Проверка преподавате-

	теме контроллинга.		ческих занятий		лем (уровневая шкала)
			Задания для лабораторных занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
4	Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга. Виды бюджетов.	ПКв-1	Банк тестовых заданий	8-10	Компьютерное или бланочное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	55	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий	34-35	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для лабораторных занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задание для домашней работы		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
5	Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	ПКв-1	Банк тестовых заданий	11	Компьютерное или бланочное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	56	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий	37	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для лабораторных занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
6	Система экономических расчетов, используемая в контроллинге инвестиционных проектов	ПКв-1	Банк тестовых заданий	12-16	Компьютерное или бланочное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	57	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий	39	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для лабораторных занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
7	Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии	ПКв-1	Банк тестовых заданий	17	Компьютерное или бланочное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	58	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для лабораторных занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
8	Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия	ПКв-1	Банк тестовых заданий	18-20	Компьютерное или бланочное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	59	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий	36	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для лабораторных занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
9	Методы принятия управленческих решений в контроллинге. Критерии принятия управленческих решений	ПКв-1	Банк тестовых заданий	21-23	Компьютерное или бланочное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	60	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для практических занятий	40	Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задания для лабораторных занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета).

3.1 Банк тестовых заданий

№ задания	Тестовое задание
Выбрать один правильный ответ	
1.	Что лежит основе контроллинга: а) в основе лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы в долгосрочной перспективе; б) контроль финансового состояния; в) контроль состояния банкротства; г) управление финансами
2.	Каковы элементы контроллинга: а) информационное обеспечение всей работы предприятия; б) все ответы верны; в) анализ и координация всей работы предприятия; г) организация управленческого учета на предприятии.
3.	Управленческий учет: а) обязателен для каждого предприятия; б) не обязателен; в) не обязателен, но желателен.
4.	Управленческий учет: а) охватывает всю деятельность предприятия; б) предназначен для измерения затрат и результатов деятельности; в) включает то, что считается полезным для предприятия, в том числе бухгалтерский учет.
5.	Управленческий учет: а) регламентируется государством; б) не регламентируется государством; в) регламентируется государством в части состава затрат предприятия, включаемых в себестоимость.
6.	В управленческом учете: а) применение счетов и двойной записи обязательно; б) невозможно применять систему счетов и двойной записи; в) применение счетов и двойной записи необязательно, но считается высшей формой организации учета для управления.
7.	Управленческий учет: а) ведется без допущения вариантов расчета итоговых показателей; б) предполагает вариантность расчетов; в) допускает сочетание того и другого подхода.
8.	Кто не входит в состав службы контроллинга: а) контроллер специалист по информационным системам; б) контроллер – специалист по управленческому учету; в) начальник службы контроллинга; г) аналитик из планово-экономического отдела.
9.	В области контроля над экономичностью контроллинг: а) рассчитывает оптимальную структуру сети дистрибьюторов и выбирает наиболее подходящие системы складирования; б) должен сформировать оптимальные стратегии предоставления подразделениям предприятия материалов; в) призван вырабатывать рекомендации для руководителей разного уровня, чтобы достигалась оптимальная комбинация затрат.
10.	Служба контроллинга в сфере поддержки планирования: а) определяет что планировать; б) советует как и когда планировать и оценивает возможность реализации запланированных мероприятий; в) готовит финансовые документы для налоговой инспекции; г) определяет показатели банкротства.

11.	При обеспечении руководства аналитической информацией в задачи контроллинга входят: а) определяет что планировать; б) подбор персонала; в) выбор методов обработки информации; г) формирование структуры руководства предприятием.
12.	Между затратами и результатами деятельности предприятия существуют: а) количественные взаимосвязи; б) стоимостные зависимости; в) количественные и стоимостные зависимости.
13.	Если объем продаж возрос, то при прочих равных условиях: а) себестоимость единицы продукции увеличится б) себестоимость единицы продукции уменьшится; в) себестоимость единицы продукции останется без изменений.
14.	Выявленные в стандарт-косте отклонения: а) должны быть отражены на счетах управленческого учета; б) учитываться только оперативно, без отражения на счетах; в) могут учитываться на счетах или оперативно.
15.	Директ-костинг в основном предназначен для: а) оперативного управления предприятием; б) стратегического управления предприятием; в) составления финансовой отчетности.
16.	Изменение уровня постоянных затрат предприятия в отчетном периоде на стоимость остатка нереализованных продуктов в системе директ-костинга: а) не влияет или уменьшает их стоимость; б) увеличивает или уменьшает их стоимость; в) влияет на величину маржинальной прибыли.
17.	Кому непосредственно подчиняется служба контроллинга: а) начальнику планово-экономического отдела; б) высшему руководству организации; в) финансовому директору; г) главному бухгалтеру.
18.	В области контроля над экономичностью контроллинг: а) рассчитывает оптимальную структуру сети дистрибьюторов и выбирает наиболее подходящие системы складирования; б) должен сформировать оптимальные стратегии предоставления подразделениям предприятия материалов; в) призван вырабатывать рекомендации для руководителей разного уровня, чтобы достигалась оптимальная комбинация затрат.
19.	Метод анализа разрывов – это: а) анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности; б) анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного; в) анализ эффективности мероприятий в области маркетинга.
20.	Задача ABC – анализа состоит: а) в выборе наиболее значимых клиентов; б) выборе наиболее оптимальной формы финансирования; в) в оказании помощи покупателю (службам обеспечения) при выборе наиболее значимых для предприятия материалов. г) в выборе наиболее важных сегментов рынка
	Выбрать несколько правильных ответов
21.	Служба контроллинга должна иметь: а) возможность получать информацию из всех подсистем системы управления; б) возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации; в) возможность принимать управленческие решения; г) все ответы верны.
22.	В сфере учета задачи контроллинга включают: а) создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства; б) подбор или разработка методов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений; в) разработку прогнозных балансов.
23.	Служба контроллинга должна иметь: а) возможность получать информацию из всех подсистем системы управления;

	<p>б) возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации; г) возможность принимать управленческие решения; д) все ответы верны.</p>
24.	<p>Каковы элементы контроллинга: а) информационное обеспечение всей работы предприятия; б) разработка бизнес-плана организации; в) анализ и координация всей работы предприятия; г) организация управленческого учета на предприятии.</p>
25.	<p>В функции контроллинга входят: а) разработка стратегических планов предприятия; б) создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации; в) разработка оперативных планов предприятия; г) технологическая подготовка производства.</p>
26.	<p>Задачи контроллинга инвестиций: а) бюджетный контроль инвестиционного проекта; б) координация получения информации; в) проверка и контроль инвестиционных заявок; г) ведение бизнес-плана организации.</p>
	Расположить в правильном порядке
27.	<p>При формировании концепции стратегического контроля необходимо учитывать и решать следующие задачи: 1) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха; 2) установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения; 3) определение фактических (реальных) значений контролируемых величин; 4) перепроверка реальных величин по отношению к нормативным путем сравнения плана и факта.</p>
	Задачи
28.	<p>Фирма изготавливает и реализует один вид продукции. При постоянных затратах в течение года – 18 млн д.е., переменных прямых расходах на единицу – 870 д.е. и договорной цене за единицу – 1380 д.е. каким должен быть объем реализации, чтобы выпуск продукции был оправданным?</p>
29.	<p>Что выгодно предприятию: изготовить инструмент самому или купить у другой организации, если годовая потребность в инструменте – 1200 шт., цена на рынке – 200 д.е. на единицу, нормативные затраты на материал – 100 д.е., заработная плата с начислениями – 50 д.е. на единицу, накладные расходы составляют 180% к заработной плате? Для изготовления инструмента потребуется приобрести станок за 600000 д.е. с годовой амортизацией 10%.</p>
30.	<p>Для изготовления продукта весом 9 кг используется смесь, состоящая из трех компонентов, расходуемых в следующих количествах: 5 кг сырья А по 10 руб. за 1 кг = 50 руб.; 3 кг сырья Б по 5 руб. за 1 кг = 15 руб.; 2 кг сырья В по 2 руб. за 1 кг = 4 руб. Потери сырья в ходе технологического процесса составляют (10 - 9): 10 = 0,1 или 10% нормативных затрат. Фактический объем производства продукции составил 94 500 кг при затратах 52 000 кг сырья А по 7,20 руб. за 1 кг 27 000* кг сырья Б по 5,10 руб. за 1 кг 21 000 кг сырья В по 2,30 руб. за 1 кг Всего Определите общую величину отклонений в материальных затратах, отклонения в ценах, в использовании материалов, отклонений из-за увеличения объема выработки и комбинированное отклонение.</p>
31.	<p>Нормативы затрат на изготовление продукции: Материалы 3 кг по 160* руб. за 1 кг Оплата труда: 2 ч по 18 руб. за 1 ч переменные накладные расходы: 2 ч по 13 руб. за 1 ч, Итого: По плану предусмотрено произвести за отчетный период 1000 ед., фактический выпуск составил 1200 ед. Фактические расходы составили: Материалы 3600 кг по 15,50* р. за 1 кг Прямые затраты на оплату труда: 2400** ч. по 13* руб. за 1 час Переменные накладные расходы 2400** ч. по 13 руб. за 1 час Итого</p>

	Требуется рассчитать отклонения от нормативов затрат за отчетный период																																						
32.	<p>Изменение ассортимента выпускаемой продукции вследствие реализации других изделий в следующем отчетном периоде не представляется возможным. Накладные расходы составляют 41 400 руб. (из них 50% — постоянные затраты). Необходимо проанализировать рентабельность изделий, чтобы исключить из ассортимента убыточные.</p> <p>Таблица - Исходные данные для расчета</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Изделия</th> <th>Объем производства, шт.</th> <th>Переменные прямые затраты, руб.</th> <th>Цена реализации, руб.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>300</td> <td>100</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>200</td> <td>120</td> <td>160</td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>400</td> <td>90</td> <td>115</td> </tr> <tr> <td>Г</td> <td>250</td> <td>160</td> <td>195</td> </tr> <tr> <td>Д</td> <td>550</td> <td>140</td> <td>160</td> </tr> </tbody> </table>			Изделия	Объем производства, шт.	Переменные прямые затраты, руб.	Цена реализации, руб.	А	300	100	150	Б	200	120	160	В	400	90	115	Г	250	160	195	Д	550	140	160												
Изделия	Объем производства, шт.	Переменные прямые затраты, руб.	Цена реализации, руб.																																				
А	300	100	150																																				
Б	200	120	160																																				
В	400	90	115																																				
Г	250	160	195																																				
Д	550	140	160																																				
33.	<p>Необходимо вычислить отклонение от бюджета по все статьям расходов. Сделать выводы. В таблице представлен развернутый отчет о прибылях в части затрат.</p> <p>Таблица - Отчет о прибылях в части затрат.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Фактические результаты по фактической цене</th> <th>Бюджет</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">Переменные затраты:</td> </tr> <tr> <td>Прямые материалы</td> <td>2310</td> <td>2000</td> </tr> <tr> <td>Прямой труд</td> <td>4180</td> <td>4200</td> </tr> <tr> <td>Общепроизводственные расходы</td> <td>900</td> <td>800</td> </tr> <tr> <td>Коммерческие и управленческие расходы</td> <td>910</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>Итого переменных затрат</td> <td>8300</td> <td>8000</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Постоянные затраты:</td> </tr> <tr> <td>Общепроизводственные расходы</td> <td>1230</td> <td>1200</td> </tr> <tr> <td>Коммерческие и управленческие расходы</td> <td>970</td> <td>800</td> </tr> <tr> <td>Итого постоянные затраты</td> <td>2200</td> <td>2000</td> </tr> <tr> <td>Все затраты</td> <td>10500</td> <td>10000</td> </tr> </tbody> </table>			Показатели	Фактические результаты по фактической цене	Бюджет	Переменные затраты:			Прямые материалы	2310	2000	Прямой труд	4180	4200	Общепроизводственные расходы	900	800	Коммерческие и управленческие расходы	910	1000	Итого переменных затрат	8300	8000	Постоянные затраты:			Общепроизводственные расходы	1230	1200	Коммерческие и управленческие расходы	970	800	Итого постоянные затраты	2200	2000	Все затраты	10500	10000
Показатели	Фактические результаты по фактической цене	Бюджет																																					
Переменные затраты:																																							
Прямые материалы	2310	2000																																					
Прямой труд	4180	4200																																					
Общепроизводственные расходы	900	800																																					
Коммерческие и управленческие расходы	910	1000																																					
Итого переменных затрат	8300	8000																																					
Постоянные затраты:																																							
Общепроизводственные расходы	1230	1200																																					
Коммерческие и управленческие расходы	970	800																																					
Итого постоянные затраты	2200	2000																																					
Все затраты	10500	10000																																					
34.	<p>Определение отклонений от цен и норм потребления ресурсов. При планировании затрат для определенного полупеременного вида расходов была выведена следующая функция валовых нормативных издержек сырья и материалов:</p> $R_{\text{норм}} = 3000 + 0,45 \cdot x,$ <p>где x - количество продукции.</p> <p>За отчетный период выпущено 8000 изделий и потреблено 5000 ед. материальных ресурсов при фактической цене 2 д.е. за 1 ед. Плановая цена ресурса была установлена в размере 1,80 д.е.</p> <p>Определите: 1) отклонение от цены ресурса; 2) отклонение от нормы потребления ресурса</p>																																						
35.	<p>Приведены плановые и фактические показатели работы предприятия за истекший год. Определить отклонения. Определить процентные соотношения показателей. Расчеты оформить в виде таблицы.</p> <p>Таблица - Плановые и фактические показатели работы предприятия</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование</th> <th>Плановые показатели, руб.</th> <th>Фактически показатели, руб.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Объем продаж</td> <td>300000</td> <td>280000</td> </tr> <tr> <td>Себестоимость проданной продукции</td> <td>200000</td> <td>190000</td> </tr> <tr> <td>Затраты</td> <td>50000</td> <td>60000</td> </tr> </tbody> </table>			Наименование	Плановые показатели, руб.	Фактически показатели, руб.	Объем продаж	300000	280000	Себестоимость проданной продукции	200000	190000	Затраты	50000	60000																								
Наименование	Плановые показатели, руб.	Фактически показатели, руб.																																					
Объем продаж	300000	280000																																					
Себестоимость проданной продукции	200000	190000																																					
Затраты	50000	60000																																					
36.	<p>Для выполнения заказа на изготовление 9000 изделий предприятие приобрело агрегат, осуществив инвестиционные затраты 29000 руб. Его применение позволило сократить время производства в расчете на изделие на 0,5 ч. Была ли инвестиция целесообразной при средней ставке основной заработной платы 8 руб/ч и начислений в размере 50%? Сколько можно инвестировать для достижения такого же результата при сроке полезного использования агрегата 3, 5 и 10 лет и годовой процентной ставке на капитал 10%?</p>																																						
	Кейс-задания																																						
37.	<p>Анализ отклонений в системе учета полной себестоимости.</p> <p>При планировании затрат места издержек за основу принято ожидаемое время изготовления продукции. Расчет производился исходя из 230 рабочих дней в году и 8-часовой продолжительности рабочего дня. По разным причинам фактическое количество отработанного времени оказалось на 276 ч меньше. Расходы планировались в сумме 92 000 д.е. с</p>																																						

вариатором 6. Фактическая сумма затрат составила 88 080 д.е.
 1) Определите плановое время производства.
 2) Рассчитайте фактическую загрузку в целом и относительно плана.
 3) Определите с помощью вариатора величину постоянных затрат и пропорциональных расходов при плановой загрузке.
 4) Представьте функцию затрат этого места издержек.
 5) Определите нормативную величину затрат и сумму приведенных расходов.
 6) Проведите анализ отклонений, определите отклонения по загрузке, уровню затрат и разницу между плановыми и нормативными расходами.

38. Используя следующие исходные данные, провести анализ материальных потоков с помощью ABC - анализа. Классификация материалов на три группы происходит в несколько этапов. Сначала необходимо составить перечень материалов с указанием их цены, количества и стоимости (таблица).

Таблица - Перечень материалов

Наименование материала	Цена за ед., руб.	Количество, нат. ед.	Стоимость, тыс. руб.
1. f	1000	14	
2. s	2500	240	
3. d	570	4	
4. k	65	15	
5. j	185	5600	
6. a	40	300	
7. m	46	450	
8. r	600	4000	
9. w	700	350	
10. q	840	310	
11. y	2200	130	
12. e	260	45	
13. i	3400	5	
14. u	420	390	
15. p	140	19	
16. n	135	550	
Итого	x	X	

2. Затем необходимо расположить все записи перечня материалов в порядке убывания стоимости (таблица).

Таблица - Упорядоченный перечень материалов

№	Наименование материала	Цена за ед., руб.	Количество, нат. ед.	Стоимость, тыс. руб.	Стоимость нарастающим итогом	
					Тыс. руб.	Доля в общей стоимости материалов, %
1						

39. Определение функций нормативных затрат и влияния отклонений в загрузке на величину расходов рабочих центров.

Общие плановые затраты производственного центра при 100%-ной загрузке производственных мощностей характеризуются следующими данными (таблица).

Таблица - Плановые затраты производственного центра, д.е.

Виды затрат	Постоянные	Пропорциональные
Заработная плата за вспомогательную работу	30000	30000
Затраты на социальные нужды	12000	28000
Вспомогательные и производственные материалы	15000	35000
Энергия	2000	18000
Амортизация основных средств	5000	-

Планом предусмотрено изготовить 100 000 ед. продукта.

1) Определите функции нормативных затрат по отдельным видам расходов и функцию нормативных затрат рабочего центра.

2) За отчетный период степень фактической нагрузки составила 90%. Имело ли место в этом случае превышения нормативных затрат на единицу продукции, или же они составили сумму меньше норматива

3) Рассчитайте уменьшение или рост общих плановых затрат из-за отклонения от плановой загрузки производственных мощностей предприятия за отчетный период.

40. Предприятие осуществляет выбор между двумя инвестиционными проектами различных

масштабов Г и Д, которые характеризуются следующими распределениями вероятностей (таблица).

Таблица – Распределение вероятностей для проектов Г и Д

Вид проекта	Первоначальные инвестиции (И), тыс.руб.	Денежные потоки (Д), тыс. руб.	Вероятность (В)
Проект Г	1000	800	0,3
		1000	0,6
		1200	0,1
Проект Д	1200	1000	0,3
		1200	0,6
		1400	0,1

1. Необходимо рассчитать денежные потоки по каждому проекту:

$$ДП = В1*Д1+В2*Д2+...+Вn*Дn$$

2. Затем рассчитывается стандартное отклонение

$$b_{при} = \sqrt{(D_1 - I_{при})^2 * B_1 + (D_2 - I_{при})^2 * B_2 + (D_3 - I_{при})^2 * B_3}$$

3. Сравниваются стандартные отклонения по проектам.

4. Рассчитывается коэффициент вариации по проектам:

$$V_{при} = b_{при} / I_{при}$$

5. Сравниваются коэффициенты вариации по проектам. Инвестиция, для которой коэффициент вариации меньше, является менее рискованной.

3.2 Собеседование (вопросы для зачета)

Номер задания	Формулировка вопроса
41.	<p>Сущность контроллинга и его цель</p> <p>Ответ. Сущность контроллинга заключается в целостном экономическом управлении, при котором информационные системы, планирование и контроль неразрывно связаны между собой. Контроллинг на современных отечественных предприятиях определяется прежде всего как система управления прибылью предприятия, как управление расходами и доходами. Цель контроллинга. Целью контроллинга является предоставление руководству комплексной информации, необходимой для управления развитием предприятия.</p>
42.	<p>Задачи контроллинга</p> <p>Ответ. Задачи контроллинга</p> <ul style="list-style-type: none"> • построение системы стратегических и оперативных (тактических) целевых показателей деятельности предприятия; • использование механизмов контроля в целях обеспечения согласованной работы коллектива предприятия в направлении поставленных целей; • исследование альтернативных вариантов достижения поставленных целей, обоснование выбора оптимального варианта; • группировка и обобщение затрат и результатов в различных аналитических разрезах (по видам затрат и результатов, местам формирования, центрам ответственности, объектам калькулирования); • координация деятельности структурных подразделений, отделов и сотрудников предприятия, планирование, бюджетирование; • анализ деятельности предприятия, обоснование необходимости осуществления корректирующих воздействий; • оценка эффективности и целесообразности инвестиционных проектов и тактических управленческих решений
43.	<p>Функции контроллинга</p> <p>Ответ.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. измерительная — разработка системы подконтрольных показателей оценки деятельности предприятия, структурных подразделений, отдельных сотрудников, мониторинг деятельности предприятия и состояния экономики предприятия. 2. внутреннего контроля деятельности предприятия структурных подразделений и отдельных сотрудников. 3. координирующая — координация деятельности всех звеньев предприятия. 4. корректирующая — использование механизмов обратной связи при принятии корректи-

	<p>рующих мер управленческого воздействия.</p> <p>5. сервисной — предоставление менеджерам необходимой для управления информации.</p>
44.	<p>Стратегический контроллинг и этапы его реализации</p> <p>Ответ.</p> <p>Стратегический контроллинг - это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения. Стратегический контроллинг - это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения. Основные этапы реализации стратегического контроллинга:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка стратегического планирования. На этом этапе стратегический контроллинг участвует в анализе и развитии инструментов и методов стратегического планирования; координирует сбор и подготовку важнейшей информации о рынках, конкурентах, а также о слабых и сильных сторонах самого предприятия. Стратегический контроллинг организует процесс выбора стратегии и воплощение стратегических целей в конкретных мероприятиях. 2. Переход от стратегического планирования к оперативному. Стратегический контроллинг позволяет определить, насколько точны и конкретизированы стратегические планы для того, чтобы начать их реализацию. Он формирует цели на различных этапах реализации, оценивает возможные последствия стратегического планирования. 3. Проведение стратегического контроля. Контроллинг создаёт систему раннего предупреждения на основе сбора информации и её контроля. Кроме того, стратегический контроллинг непрерывно контролирует процесс планирования и собирает сведения об отклонениях фактических показателей.
45.	<p>Оперативный контроллинг и его задачи</p> <p>Ответ.</p> <p>Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы. Деятельность оперативного контроллинга направлена на оказание помощи менеджерам в достижении запланированных результатов, которые выражаются чаще всего в идее количественных значений уровня рентабельности, ликвидности, прибыли.</p> <p>Важным элементом оперативного контроллинга является информационное обеспечение принятия решений по структуре производственных программ. Решения о производственной программе как правило принимаются на основе различных ограничений, т.е. «узких мест». Для проведения анализа производственной программы применяется частичная или усеченная калькуляция и расчет маржинальной прибыли. К <i>главным задачам</i> оперативного контроллинга относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • • руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование); • • определение «узких» и поиск «слабых» мест для тактического управления; • • сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений; • • анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов; • • создание системы информации для принятия текущих управленческих решений.
46.	<p>Контроллинг маркетинга</p> <p>Ответ.</p> <p>Контроллинг маркетинга – это система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия. Он включает подсистемы контроля и аудита, которые предполагают соответственно планирование, организацию и проведение процессов измерения, ревизии и оценки результатов реализации концепций, стратегий и планов маркетинга, эффективности управления мероприятиями для достижения тактических и стратегических целей маркетинга. Основной задачей контроллинга маркетинга является информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов.</p> <p>Контроллер в области маркетинга участвует в процессах планирования, координации и контроля, связанных с рыночной активностью предприятия: идет ли речь об изменении сбытовой политики, или о выходе на новые рынки, либо о расширении ассортимента продукции и услуг и т.д.</p>
47.	<p>Контроллинг обеспечения ресурсами</p>

	<p>Ответ. Целевыми задачами контроллинга обеспечения ресурсами (контроллинга закупок) являются контроль за экономичностью издержек при снабжении материалами, текущая оценка закупок и формирование ориентированной на рынок системы материального снабжения. Деятельность предприятия в области закупок преследует цель найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса. В узком смысле – это обеспечение сырьевыми, вспомогательными и производственными (основными) материалами. В этой функции предприятия выделяют две составные части:</p> <ul style="list-style-type: none"> · приобретение соответствующих товаров, т.е. количественное и качественное обеспечение предприятия материалами; · логистику обеспечения, т.е. предоставление необходимого товара (материала) в нужное время, в соответствующем месте, в необходимом для производства количестве (включая транспортирование и складирование). <p>В рамках контроллинга обеспечения ресурсами (КОР) в первую очередь рассматривается информационное обеспечение процесса приобретения производственных ресурсов. Контроллер должен помочь организовать таким образом функционирование подразделения по снабжению, чтобы оно оптимально обеспечивало предприятие материалами. В обязанности контроллинга закупок входит также расчет эффективности работы подразделений по снабжению. КОР призван предоставить подразделениям по снабжению всю информацию окупаемых материалах, необходимую для принятия решений о покупке, определить верхний предел цен на покупаемые материалы (исходя из цен производимых товаров) и затем провести анализ того, какие материалы могут стать критическими для предприятия (из-за недостатка которых возможно прерывание производственного процесса) и какими мерами эти «узкие места» могут быть устранены.</p>
48.	<p>Контроллинг в области логистики</p> <p>Ответ. Контроллинг в логистике - это упорядоченный и непрерывный процесс обработки информации, которая содержит сведения о результатах функционирования логистической системы. Благодаря этому процессу определяются фактические значения показателей материального потока, затем они сравниваются с плановыми, нормативными, предыдущими. Основная задача контроллинга логистики - текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортирования материальных ресурсов, также в функцию контроллинга входит разработка методики управления складскими запасами. Эффективное управление складскими запасами возможно лишь после определения потребностей производства в материальных ресурсах на основе выбранных методов. Предпосылкой проведения расчётов издержек служит системный охват работ в области логистики и связанных с ними издержек. Издержки разбиваются на постоянные и переменные. Основные места возникновения издержек в логистике - это места приёма материалов, входной склад, склад готовой продукции. В области контроля над экономичностью контроллинг призван выработать рекомендации для руководителей разного уровня таким образом, чтобы достигалась оптимальная комбинация затрат в логистике. При отслеживании экономичности используются следующие показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> - степень готовности поставщика; - стоимость недополученного продукта; - время приема товара.
49.	<p>Финансовый контроллинг</p> <p>Ответ. Финансовый контроллинг - это набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия. С помощью финансового контроллинга могут быть решены традиционные проблемы учета и управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • низкая платежная дисциплина структурных подразделений; • неконтролируемая дебиторская задолженность; • слабое управление затратами; • ошибочное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса; • недостаток оборотных средств. <p>Для решения этих проблем финансовый контроллинг выполняет следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия; • согласование финансового и внутреннего производственного учета; • взаимоувязка внутренней и внешней среды предприятия посредством бюджетирования;

	<ul style="list-style-type: none"> • ориентирование на достижение финансово-экономических показателей. 						
50.	<p>Контроллинг инвестиций</p> <p>Ответ.</p> <p>Главная задача контроллинга инвестиций направлен на достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности.</p> <p>Основное направление контроллинга – инвестиционная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> -планирование и координационное инвестирование деятельности в рамках стратегического и оперативного планирования на предприятии. -Реализация инвестиций (проект контроллинга) -Контроль за реализацией инвестиций включающий текущий и проверочные расчеты, а также контроль бюджета инвестиционного проекта кроме того в задачи контроллинга инвестиций входит: инициирование новых инвестиционных проектов и выработка предложений по их реализации, а также проведение подготовительных работ перед приобретением новой собственности. <p>Инвестиционный контроллинг поддерживает процесс по выбору продолжительности проектов на этапах поиска оценки, при том должны быть решены следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> -создание системы инвестиционного планирования, формирование методики осущ. Инвестиционных расчетов и определение критериев для принятия решений. -Установление оптимальных качественных параметров имеющих значение для крупных проектов, расчет эффективности, инвестиционных проектов (смотри методы расчета эффективности на базе статистической рентабельности, срока окупаемости, чистой приведенной стоимости, внутренние нормы рентабельности) -В области контроля инвестиционного контроллинга обеспечивает создание целенаправленной системы контроля над реализацией проекта. 						
51.	<p>Контроллинг инновационных процессов</p> <p>Ответ.</p> <p>Контроллинг инноваций – это система поддержки процессов планирования, контроля, анализа и хода разработки инновационных проектов, направленная на достижение целей предприятия, использующая внутреннюю и внешнюю информацию, нацеленная на высокий уровень рентабельности разрабатываемого проекта. Процесс контроллинга инноваций включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • процесс принятия решений; • организация служб контроллинга инноваций; • оценка и финансирование работ в сфере инноваций; • внутренняя и внешняя отчетность в сфере инноваций. <p>Контроллинг инноваций для осуществления своих целей использует следующие инструменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • интенсивность инноваций; • доля инноваций; • время возникновения продукта; • время безубыточности; • возврат вложения; • возрастная структура инновационных проектов; • начатые, продолженные и законченные инновационные проекты за год; • затраты на инновации на каждого занятого в сфере инноваций; • создание стоимости на каждого занятого в сфере инноваций; • доля расходов на инновации в общих расходах. 						
52.	<p>Классификация затрат</p> <p>Ответ.</p> <p>В теории отечественного учета и анализа разработана классификация затрат по различным основаниям.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Признак</th> <th>Подразделение затрат</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. По элементам</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • материальные затраты; • затраты на оплату труда; • отчисления на социальные нужды; • амортизация; • прочие расходы </td> </tr> <tr> <td>2. По статьям</td> <td>Калькуляционные статьи затрат различны в разных отраслях</td> </tr> </tbody> </table>	Признак	Подразделение затрат	1. По элементам	<ul style="list-style-type: none"> • материальные затраты; • затраты на оплату труда; • отчисления на социальные нужды; • амортизация; • прочие расходы 	2. По статьям	Калькуляционные статьи затрат различны в разных отраслях
Признак	Подразделение затрат						
1. По элементам	<ul style="list-style-type: none"> • материальные затраты; • затраты на оплату труда; • отчисления на социальные нужды; • амортизация; • прочие расходы 						
2. По статьям	Калькуляционные статьи затрат различны в разных отраслях						

	3. По способу отнесения на себестоимость	<ul style="list-style-type: none"> • прямые; • косвенные
	4. По отношению к уровню деловой активности	<ul style="list-style-type: none"> • переменные; • постоянные
	5. По методу признания в качестве расходов	<ul style="list-style-type: none"> • затраты на продукт; • затраты на период
	6. По отношению к технологическому процессу	<ul style="list-style-type: none"> • основные; • накладные
	7. По составу	<ul style="list-style-type: none"> • одноэлементные; • комплексные
	8. По целесообразности расходования	<ul style="list-style-type: none"> • производительные; • непроизводительные
	9. По возможности охвата плана	<ul style="list-style-type: none"> • планируемые; • не планируемые
	10. По периодичности возникновения	<ul style="list-style-type: none"> • текущие; • единовременные
	11. По отношению к готовой продукции	<ul style="list-style-type: none"> • затраты на незавершенное производство; • затраты на готовую продукцию
	12. По возможности регулирования	<ul style="list-style-type: none"> • регулируемые; • нерегулируемые
53.	<p>Центры ответственности</p> <p>Ответ.</p> <p>Центр ответственности (ЦО) – это подразделение компании, чей руководитель, во-первых, может распоряжаться материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами для реализации возложенных на него задач и, во-вторых, несет прямую ответственность за эффективность их использования. Формализованную систему центров ответственности также называют финансовой структурой. Независимо от размеров структурного подразделения в управленческом учете выделяют четыре типа центров ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - центры затрат; - центры доходов; - центры прибыли; - центры инвестиций. <p>В основе этой классификации лежит критерий финансовой ответственности их руководителей, определяемый широтой предоставленных им полномочий и полнотой возложенной на них ответственности.</p>	
54.	<p>Система управленческого учета</p> <p>Ответ.</p> <p>Управленческий учёт — система сбора, хранения, представления и структурирования информации для принятия управленческих решений. Она позволяет собирать информацию из разных источников и формировать понятные отчёты, которые можно легко проанализировать. Главная цель управленческого учёта — предоставить руководителям информацию, которая поможет им принять решения.</p> <p>В состав основных функций следует включить: оценку затрат по носителям продукции, предоставление информации, анализ, контроль, планирование. В качестве специальных функций управленческого учёта могут работать прогнозирование, стимулирование и мотивация, регулирование, координация, организационная работа.</p> <p>Управленческий учет в организации охватывает следующие процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> Управление прибылью и убытками Управление денежными потоками Управление дебиторской и кредиторской задолженностью Управление товарными запасами и ассортиментом Управление проектами Управление персоналом Управление вопросами развития 	

55.	<p>Планирование и бюджетирование в системе контроллинга</p> <p>Ответ. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга относится к числу наиболее сложных и ответственных функций менеджмента. Планирование в контроллинге осуществляется по методологии встречного планирования, заключающейся в разработке методики планирования, координации и детализации планов по уровням (планирование сверху вниз), в установлении конкретных технико-экономических показателей деятельности подразделений и служб (планирование снизу вверх). Важной задачей контроллинга в системе управления предприятием является разработка, анализ и контроль бюджетов. Бюджетирование - создание технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов. Наличие бюджета как финансового образа будущего необходимо, но он может давать плоды лишь при сравнении с результатами исполнения этих бюджетов, выявлении причин, к ним приведших, и выработке соответствующих решений. Предусмотренные в плане мероприятия и бюджетные средства на их реализацию являются базой (основой) для достижения намеченных целей.</p>
56.	<p>Выявление отклонений. Оценка отклонений. Выявление причин отклонений</p> <p>Ответ. Анализ отклонений как инструментальный аспект контроллинга заключается в сопоставлении фактических и плановых значений контролируемых величин. Плановые значения устанавливаются в процессе формирования системы сбалансированных показателей эффективности, а также в процессе бюджетирования предприятия. Фактические значения контролируемых величин выявляются контроллингом на основе данных статистического, финансового и управленческого учета. В связи с этим возникает проблема сопоставимости плановых и фактических величин, решение которой находится в компетенции отдела контроллинга. В ходе решения данной задачи контроллинг обеспечивает содержательную однородность плановых и фактических величин, а также единство методики оценки их значения. Анализ отклонений в системе контроллинга состоит из трех взаимосвязанных этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) определение отклонений; • 2) оценка отклонений; • 3) выявление причин отклонений.
57.	<p>Организация подразделения контроллинга</p> <p>Ответ. При построении структуры управления службы контроллинга возможны следующие варианты:</p> <p>1. Служба контроллинга может быть создана в составе подразделения продаж. Она дисциплинарно подчинена линейному руководителю соответствующего направления, а функционально – руководителю вышестоящего контроллинга. Преимущество данного варианта состоит в том, что здесь достаточно четко определена сфера ответственности контроллинга по направлению. Недостатки: если руководитель пожелает скрыть, либо исказить информацию, то он достаточно легко и просто может это сделать в связи с подчинённостью контроллера ему дисциплинарно.</p> <p>2. Контроллинг направления зависит и подчинён контроллёру более высокого уровня, а функционально он подчинён руководителю другого соответствующего уровня. Данная структура управления в большей степени подчёркивает самостоятельность службы контроллинга на предприятии, а также:</p> <ul style="list-style-type: none"> - снижается давление руководителей на контроллеров в процессе выполнения их должностных обязанностей; - позволяет более оперативно обмениваться информацией между контроллёрами, ответственными за контроллинг на предприятии; - улучшает координацию подразделений в процессе разработки планов; - повышает эффективность реализации мероприятий по устранению отклонений фактических результатов. <p>3. Штабная структура управления службой контроллинга: контроллёр находится при руководстве соответствующего уровня управления, выполняя свои функции и задачи по его поручению. Контроллер выступает как внутренний консультант предприятия. У контроллера нет возможности самостоятельно разрабатывать и внедрять новые инструменты контроллинга. Эффективность контроллинга зависит не только от выбранной альтернативы, но и от взаимопонимания контроллера и линейного руководителя. Наиболее предпочтителен второй тип службы.</p>
58.	<p>Проекты системы контроллинга</p> <p>Ответ. При разработке и внедрению системы контроллинга должен предшествовать целый ряд</p>

	<p>взаимосвязанных последовательных проектов по реорганизации системы управления на предприятии</p> <p>Проект 1 направлен на разработку стратегии предприятия по следующим направлениям: организационная структура фирмы;</p> <ul style="list-style-type: none"> • информационное обеспечение процессов производства и управления; • маркетинг, продукция и услуги предприятия, новые разработки, закупки материальных ресурсов, персонал; • фиксация количественно выраженных целей предприятия. <p>Проект 2 ориентирован на реорганизацию структуры управления предприятием с учетом выработанной стратегии. В результате проведенных на обследованном предприятии работ было принято решение остановиться на дивизиональном принципе организации управления, т.е. выделить центры прибыли и убытков (профит-центры), которые в старой терминологии можно было бы назвать хозрасчетными центрами.</p> <p>Проект 3 должен решить проблему реорганизации системы оперативного планирования и управления производством, включая разработку и реализацию схемы выполнения заказа - от процедуры приема до контроля отгрузки готовой продукции. В этом проекте одно из центральных мест занимает стандартизация документооборота, без которой невозможно построить единую систему надежного информационного обеспечения, а также обеспечить компьютерную поддержку.</p> <p>Проект 4 предусматривает построение системы учета затрат, которая на предприятии была в зачаточном состоянии. Цену продукции определяли традиционно: по данным бухгалтерского учета исчисляли прямые издержки, к ним добавляли из "общего котла" накладные расходы пропорционально заработной плате, а к общей сумме прибавляли процент прибыли, установленный руководителями экономической службы предприятия. Таким образом, продукция либо становится неконкурентоспособной на рынке по ценовому фактору, либо цена даже не покрывает реальные издержки.</p> <p>Проект 5- завершающий в данной схеме - ставит своей целью построение системы контроллинга на предприятии, которая, по мнению разработчиков, должна включать планирование, бюджетирование, учет, отчетность, анализ отклонений.</p>
59.	<p>Финансовый анализ в рамках концепции контроллинга</p> <p>Ответ.</p> <p>Под финансовым анализом в терминах контроллинга понимается методология организации управления, включающая решение задач планирования, мониторинга, получения отчетности, справок, прогнозов и рекомендаций, а также информирования о состоянии и тенденциях.</p> <p>Основными задачами контроллинга являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • финансовый контроллинг, в том числе контроль нормативов и индексов, финансовых потоков, прибыльности и себестоимости, рыночных тенденций и конкуренции; • контроль исполнения, включая контроль качества и рентабельности предоставления услуг подразделениями и филиалами; • оперативное управление денежными потоками и временно свободными средствами; • управление проектами, в том числе инвестиционными; • мониторинг, анализ и прогноз внешней среды, включая моделирование влияния изменения внешней конъюнктуры, динамики рыночных тенденций, поведения партнеров и конкурентов, развития новых продуктов, услуг, инструментов.
60.	<p>Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге</p> <p>Ответ.</p> <p>Одной из основных задач системы контроллинга на предприятии является выработка рекомендаций для принятия управленческих решений. Для того чтобы сформировать такие рекомендации, необходимо прежде ' проанализировать сам процесс решений -из каких этапов он состоит, когда и какая информация "подпитки" требуется руководителю, каковы наиболее распространенные ошибки, которых следует остерегаться.</p> <p>Важнейший аспект работы любого руководителя -принятие управленческих решений, а потому важнейшей задачей системы контроллинга является поддержка принятия управленческих решений. Выполнение каждой из функций управления заставляет руководителя решать ряд специфических задач, наиболее типичные из которых: планирование, организация деятельности, мотивация и контроль. Каждый из них состоит из значительного количества вопросов.</p> <p>Все управленческие решения можно разделить на две группы: запрограммированные и незапрограммированные. Каждая из этих групп предъявляет свои особые требования к контроллингу как системе поддержки принятия решений.</p> <p>Запрограммированные решения принимают в стандартных ситуациях в соответствии с готовыми процедурами, традициями, привычками. Соответственно и система контроллинга ориентируется на стандартизацию, унификацию исходной информации и критериев принятия</p>

<p>запрограммированных решений, разработку единых процедур, четко описывающих действия в подобных ситуациях.</p> <p>Незапрограммированные решения принимают в нестандартных, слабо структурированных ситуациях для решения новых, необычных проблем (примером может быть решение о выработке маркетинговой стратегии предприятия, решение об инвестировании временно свободных финансовых ресурсов и др.). Для незапрограммированных решений не существует и не может существовать готового алгоритма. Поэтому контроллинг здесь имеет исследовательский, творческий характер; исходная информация, предоставленная системой контроллинга для принятия незапрограммированных управленческих решений, а также сами критерии принятия решений всегда, прежде всего, ориентированы на специфику конкретной задачи.</p> <p>Решение можно классифицировать не только по степени стандартизации, но и в зависимости от уровня определенности в окружающей среде: ситуация определенности, ситуация риска, ситуация неопределенности.</p>
--

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых, экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости.

Балабанова Л.И. Контроллинг : методические указания и задания к самостоятельной работе студентов для студентов, обучающихся по направлению 38.05.01 - «Экономическая безопасность», очной и заочной формы обучения. - Воронеж, 2022. – Режим доступа: <http://education.vsu.ru>

Балабанова Л.И. Контроллинг: задания и методические указания для практических занятий для студентов, обучающихся по направлению 38.05.01 - «Экономическая безопасность», очной и заочной формы обучения. - Воронеж, 2022. – Режим доступа: <http://education.vsu.ru>

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
ПКв-1 Способен планировать и прогнозировать экономическую деятельность организации					
ЗНАТЬ:	Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью Методы организации оперативного учета	Результаты тестирования	Обучающимся даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающимся даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающимся даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающимся даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена / повышенный
		Собеседование (зачет)	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена / базовый (повышенный)
УМЕТЬ:	Принимать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации. Адаптировать автоматизированные системы сбора и обработки экономической информации для потребностей организации	Решение задач на практических и лабораторных занятиях	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена / повышенный

ВЛАДЕТЬ:	Навыками разработки мер по снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов	Домашнее задание	Обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Запись алгоритма решения домашнего задания у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся решает домашнее задание, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся решает домашнее задание, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена / повышенный