

Государственное образовательное учреждение
«Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко»

Экономический факультет

Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
И.Н.УЗУН
(подпись, расшифровка подписи)
«21» сентября 2019г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

на 2019-2020 учебный год

Учебной ДИСЦИПЛИНЫ
«КОНТРОЛЛИНГ»

Направление подготовки:
38.03.01 ЭКОНОМИКА

Профиль подготовки:
Бухгалтерский учет, анализ и аудит
(наименование профиля подготовки)

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очная
заочная

Тирасполь, 2019

Рабочая программа дисциплины «Контроллинг» / сост. Н.Ю. Муравьева –
Тирасполь: ГОУ ПГУ, 2019. - 47 с.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРЕДНАЗНАЧЕНА ДЛЯ ПРЕПОДАВАНИЯ
ДИСЦИПЛИНЫ ВАРИАТИВНОЙ ЧАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ЦИКЛА
СТУДЕНТАМ ОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ
ПОДГОТОВКИ 38.03.01 ЭКОНОМИКА**

Рабочая программа составлена с учетом Федерального
Государственного образовательного стандарта высшего образования по
направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом №1327
от 12.11.2015 МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ.

Составитель  / Муравьева Наталья Юрьевна, ст. преподаватель
(подпись)

30.08.2019 г.

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель дисциплины «Контроллинг» – получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области организации и реализации контроллинга на предприятии, которые смогут использовать в своей будущей работе.

В процессе изучения курса «Контроллинг» необходимо решить следующие **задачи**:

- сформировать знания о подходах контроллинга в системе менеджмента и продукции в организации, о современной концепции контроллинга;
- овладеть приемами и навыками оценки состояния организации с точки зрения управления контроллинга;
- изучить эволюцию обеспечения контроллинга в организации, основные методы контроллинга;
- овладеть механизмом реализации контроллинга в организации;
- приобрести практические навыки в области управления контроллингом;
- формировать знания в области организации и реализации контроллинга, необходимые для работы в коллективе в условиях глобализации.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВПО

Данная дисциплина относится к циклу дисциплин Б1. «Профессиональный цикл», блоку дисциплин ДВ.8 «Дисциплины по выбору». Программа предназначена для студентов третьего курса, обучающихся по направлению 38.03.01. «ЭКОНОМИКА» (квалификация – «бакалавр»). Изучение дисциплины осуществляется в шестом семестре обучения.

Для освоения дисциплины обучающиеся опираются на знания, умения, сформированные в ходе изучения дисциплин базовой части гуманитарного, социального и экономического, математического, профессионального циклов, а также дисциплин вариативной части гуманитарного, экономического, математического, профессиональных циклов: «Микроэкономика», «Статистика», «Бухгалтерский учет и анализ», «Налоговый учет и отчетность».

В соответствии с требованиями ФГОС ВО дисциплина «Контроллинг» ориентирует учащегося на следующие **виды профессиональной деятельности**:

- организационно - управленческую;
- информационно - аналитическую;
- предпринимательскую.

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ООП ВО по данному направлению подготовки:

общефессиональными компетенциями:

- способностью осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач (ОПК-2);
- способностью выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы (ОПК-3);
- способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4);

профессиональными компетенциями:

аналитическая деятельность и научно-исследовательская деятельность:

- способностью использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-8);

организационно-управленческая деятельность:

– способностью использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-10);

учетная деятельность:

– способностью осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки (ПК-14);

– способностью формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации (ПК-15);

– способностью оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды (ПК-16);

– способностью отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации (ПК-17);

– способностью организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации (ПК-18).

В результате освоения дисциплины студент должен:

3.1. знать:

- теоретические основы, объекты и инструментарий контроллинга,
- организационные аспекты реализации функции системы контроллинга на предприятии,

- прикладные методы принятия управленческих решений на основе информации управленческого учета и отчетности по центрам финансовой ответственности.

3.2. уметь:

- правильно определять качественные и количественные цели предприятия и выбирать критерии, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей;

- планировать – превращать цели предприятия в прогнозы и планы;
вести оперативный управленческий учет;
- организовать систему информационных потоков на предприятии;
осуществлять мониторинг и контроль всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- анализировать планы, результаты и отклонения;
- на основе полученной информации вырабатывать рекомендации для принятия управленческих решений.

3.3. владеть навыками:

- выбора критериев оценки степени достижения поставленных целей деятельности предприятия;

- планирования деятельности предприятия и его подразделений методами бюджетирования;

- организации оперативного управленческого учета и информационных потоков предприятия; путем анализа отклонений выявлять их причины, виновников и вырабатывать рекомендации для принятия управленческих решений,

- разработки оперативных бюджетов для предприятия и его структурных единиц и схему организации службы контроллинга на предприятии.

4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1. Распределение трудоемкости в з.е./часах по видам аудиторной и самостоятельной работы студентов по семестрам:

Семестр	Количество часов		Форма итогового
	Трудоемкос	В том числе	

	ть, з.е./часы	Аудиторных				Самост. работы	контроля
		Всего	Лекций	Лаб. раб.	Практич зан		
Очная форма обучения							
6	2/ 72	36	16	-	20	36	зачет
Итого:	2/ 72	36	16	-	20	36	зачет
заочная форма обучения							
6	2/ 72	8	4	-	4	60	зачет, конт работа 4 часа
Итого:	2/ 72	8	4	-	4	60	зачет, конт работа 4 часа

4.2. Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

4.2.1 Очная форма обучения

№ раз-дела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа (СР)
			Л	ПЗ	ЛР	
1	Введение в контроллинг	7	1	2	-	4
2	Организация службы контроллинга	7	1	2	-	4
3	Контроллинг маркетинга	8	2	2	-	4
4	Контроллинг обеспечения ресурсами	8	2	2	-	4
5	Контроллинг в области логистики	8	2	2	-	4
6	Контроллинг мотивации труда	8	2	2	-	4
7	Маржинальный анализ в контроллинге	10	2	4	-	4
8	Финансовый контроллинг	8	2	2	-	4
9	Контроллинг инвестиций и инновационных процессов	8	2	2	-	4
Всего:		72	16	20	-	36

4.2.2 Заочная форма обучения

№ раз-дела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа (СР)
			Л	ПЗ	ЛР	
1	Введение в контроллинг	7	1		-	6
2	Организация службы контроллинга	7		1	-	6
3	Контроллинг маркетинга	7	1		-	6
4	Контроллинг обеспечения ресурсами	7		1	-	6
5	Контроллинг в области логистики	6			-	6
6	Контроллинг мотивации труда	7	1		-	6
7	Маржинальный анализ в контроллинге	9		1	-	8
8	Финансовый контроллинг	9	1		-	8
9	Контроллинг инвестиций и инновационных процессов	9		1	-	8

№ раз- дела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа (СР)
			Л	ПЗ	ЛР	
Итого:		68	4	4	-	60
Контроль		4				
Всего:		72	4	4	-	60

4.3. Тематический план по видам учебной деятельности

4.3.1 Очная форма обучения

Лекции

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов	Тема лекции	Учебно-наглядные пособия
1.	1.	1	<i>Тема: Введение в контроллинг.</i> Основные этапы развития контроллинга: историческая справка. Предмет, содержание и задачи контроллинга. Функции и виды контроллинга. Инструменты контроллинга. Этапы внедрения контроллинга на предприятиях	Учебно-методическая литература, электронная презентация
2.	2.	1	<i>Тема: Организация службы контроллинга</i> Организация подразделения контроллинга. Профессиональные и личностные качества контроллера. Информационные системы для решения задач контроллинга	Учебно-методическая литература, электронная презентация
3.	3.	2	<i>Тема. Контроллинг маркетинга</i> Содержание и задачи контроллинга маркетинга. Инструменты контроллинга маркетинга (GAP – анализ, сценарный анализ, анализ конкуренции, кривая жизненного цикла продукта, анализ сильных и слабых сторон предприятия, анализ потенциала, портфолио – анализ, анализ объема заказов, анализ областей сбыта, анализ скидок).	Учебно-методическая литература, электронная презентация
4.	4.	2	<i>Тема. Контроллинг обеспечения ресурсами</i> Содержание и задачи контроллинга обеспечения ресурсами. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами (собственное производство – поставки со стороны, ABC – анализ, оптимизация объемов заказов при закупке, XYZ – анализ и его комбинирование с ABC – анализ). Контроль за экономичностью деятельности службы закупок.	Учебно-методическая литература, электронная презентация
5.	5.	2	<i>Тема. Контроллинг в области логистики</i> Задача и содержание контроллинга логистики. Инструменты контроллинга логистики	Учебно-методическая литература, электронная презентация
6.	6.	2	<i>Тема. Контроллинг мотивации труда</i> Мотивация труда в системе контроллинга. Методы и инструменты контроллинга трудовой мотивации (ABC – анализ в управлении личным временем. Комиссионное вознаграждение торговых представителей).	Учебно-методическая литература, электронная презентация

7.	7.	2	<i>Тема. Маржинальный анализ в контроллинге</i> Общие положения контроллинга безубыточности. Инструменты контроллинга безубыточности (метод расчета сумм покрытия, анализ величин в точке безубыточности, анализ возникающих узких мест, кривая опыта).	Учебно-методическая литература, электронная презентация
8.	8.	2	<i>Тема: Финансовый контроллинг</i> Задачи и основные элементы финансового контроллинга. Системы показателей оценки деятельности предприятия	Учебно-методическая литература, электронная презентация
9.	9.	2	<i>Тема: Контроллинг инвестиций и инновационных процессов</i> Значение, задачи и направления контроллинга инвестиций. Методы инвестиционных расчетов и отбора инновационных проектов (статические методы, динамические методы, функционально - стоимостной анализ). Инвестиционные риски: классификация и методы учета. Влияние инфляционных процессов на оценку инновационных проектов	Учебно-методическая литература, электронная презентация
Итого		16		

Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов	Тема практического занятия	Учебно-наглядные пособия
1.	1.	2	Введение в контроллинг.	карточки с заданиями, тесты
2.	2.	2	Организация службы контроллинга	карточки с заданиями, тесты
3.	3.	2	Контроллинг маркетинга	карточки с заданиями, тесты
4.	4.	2	Контроллинг обеспечения ресурсами	карточки с заданиями, тесты
5.	5.	2	Контроллинг в области логистики	карточки с заданиями, задачи, тесты
6.	6.	2	Контроллинг мотивации труда	карточки с заданиями, задачи, тесты
7.	7.	4	Маржинальный анализ в контроллинге	карточки с заданиями, задачи, тесты
8.	8.	2	Финансовый контроллинг	карточки с заданиями, задачи, тесты
9.	9.	2	Контроллинг инвестиций и инновационных процессов	карточки с заданиями, задачи, тесты
Итого:		20		

Лабораторные работы

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов	Тема лабораторного занятия	Наименование лаборатории	Учебно-наглядные пособия
Итого:		-			

Самостоятельная работа студента

Вид самостоятельной работы студента (срс):

срс1 - Работа с основной и дополнительной литературой.

срс2 - Работа с информационными ресурсами.

срс3 – Работа с нормативными правовыми актами

срс4 - Работа с контролирующими материалами (тестами).

Срс5 - Подготовка к занятиям практического цикла.

Раздел дисциплины	№ п/п	Тема СРС	Вид СРС	Трудоемкость (в часах)
1.	1.	Введение в контроллинг.	срс1, срс2, срс4, срс5	4
2.	2.	Организация службы контроллинга	срс1, срс2, срс4, срс5	4
3.	3.	Контроллинг маркетинга	срс1, срс2, срс4, срс5	4
4.	4.	Контроллинг обеспечения ресурсами	срс1, срс2, срс4, срс5	4
5.	5.	Контроллинг в области логистики	срс1, срс2, срс4, срс5	4
6.	6.	Контроллинг мотивации труда	срс1, срс2, срс4, срс5	4
7.	7.	Маржинальный анализ в контроллинге	срс1, срс2, срс4, срс5	4
8.	8.	Финансовый контроллинг	срс1, срс2, срс4, срс5	4
9.	9.	Контроллинг инвестиций и инновационных процессов	срс1, срс2, срс4, срс5	4
Итого:				36

4.3.2 Заочная форма обучения

Лекции

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов	Тема лекции	Учебно-наглядные пособия
1.	1.	1	<i>Тема: Введение в контроллинг.</i> Основные этапы развития контроллинга:	Учебно-методическая

			историческая справка. Предмет, содержание и задачи контроллинга. Функции и виды контроллинга. Инструменты контроллинга. Этапы внедрения контроллинга на предприятиях	литература, электронная презентация
2.	2.	-	<i>Тема: Организация службы контроллинга</i> Организация подразделения контроллинга. Профессиональные и личностные качества контроллера. Информационные системы для решения задач контроллинга	Учебно-методическая литература, электронная презентация
3.	3.	1	<i>Тема. Контроллинг маркетинга</i> Содержание и задачи контроллинга маркетинга. Инструменты контроллинга маркетинга (GAP – анализ, сценарный анализ, анализ конкуренции, кривая жизненного цикла продукта, анализ сильных и слабых сторон предприятия, анализ потенциала, портфолио – анализ, анализ объема заказов, анализ областей сбыта, анализ скидок).	Учебно-методическая литература, электронная презентация
4.	4.	-	<i>Тема. Контроллинг обеспечения ресурсами</i> Содержание и задачи контроллинга обеспечения ресурсами. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами (собственное производство – поставки со стороны, ABC – анализ, оптимизация объемов заказов при закупке, XYZ – анализ и его комбинирование с ABC – анализ). Контроль за экономичностью деятельности службы закупок.	Учебно-методическая литература, электронная презентация
5.	5.	-	<i>Тема. Контроллинг в области логистики</i> Задача и содержание контроллинга логистики. Инструменты контроллинга логистики	Учебно-методическая литература, электронная презентация
6.	6.	1	<i>Тема. Контроллинг мотивации труда</i> Мотивация труда в системе контроллинга. Методы и инструменты контроллинга трудовой мотивации (ABC – анализ в управлении личным временем. Комиссионное вознаграждение торговых представителей).	Учебно-методическая литература, электронная презентация
7.	7.		<i>Тема. Маржинальный анализ в контроллинге</i> Общие положения контроллинга безубыточности. Инструменты контроллинга безубыточности (метод расчета сумм покрытия, анализ величин в точке безубыточности, анализ возникающих узких мест, кривая опыта).	Учебно-методическая литература, электронная презентация
8.	8.	1	<i>Тема: Финансовый контроллинг</i> Задачи и основные элементы финансового контроллинга. Системы показателей оценки деятельности предприятия	Учебно-методическая литература, электронная презентация
9.	9.	-	<i>Тема: Контроллинг инвестиций и инновационных процессов</i> Значение, задачи и направления контроллинга инвестиций. Методы инвестиционных расчетов и отбора инновационных проектов (статические методы, динамические методы, функционально - стоимостной анализ). Инвестиционные риски: классификация и методы учета. Влияние инфляционных процессов на оценку инновационных	Учебно-методическая литература, электронная презентация

		проектов	
Итого	4		

Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов	Тема практического занятия	Учебно- наглядные пособия
1.	1.	-	Введение в контроллинг.	карточки с заданиями, тесты
2.	2.	1	Организация службы контроллинга	карточки с заданиями, тесты
3.	3.	-	Контроллинг маркетинга	карточки с заданиями, тесты
4.	4.	1	Контроллинг обеспечения ресурсами	карточки с заданиями, тесты
5.	5.	-	Контроллинг в области логистики	карточки с заданиями, задачи, тесты
6.	6.	-	Контроллинг мотивации труда	карточки с заданиями, задачи, тесты
7.	7.	1	Маржинальный анализ в контроллинге	карточки с заданиями, задачи, тесты
8.	8.	-	Финансовый контроллинг	карточки с заданиями, задачи, тесты
9.	9.	1	Контроллинг инвестиций и инновационных процессов	карточки с заданиями, задачи, тесты
Итого:		4		

Лабораторные работы

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем часов	Тема лабораторного занятия	Наименование лаборатории	Учебно- наглядные пособия
Итого:		-			

Самостоятельная работа студента

Вид самостоятельной работы студента (срс):

срс1 - Работа с основной и дополнительной литературой.

срс2 - Работа с информационными ресурсами.

срс3 – Работа с нормативными правовыми актами

срс4 - Работа с контролирующими материалами (тестами).

Срс5 - Подготовка к занятиям практического цикла.

Раздел дисциплины	№ п/п	Тема СРС	Вид СРС	Трудоемкость (в часах)
1.	1.	Введение в контроллинг.	срс1, срс2, срс4, срс5	6
2.	2.	Организация службы контроллинга	срс1, срс2, срс4, срс5	6
3.	3.	Контроллинг маркетинга	срс1, срс2, срс4, срс5	6
4.	4.	Контроллинг обеспечения ресурсами	срс1, срс2, срс4, срс5	6
5.	5.	Контроллинг в области логистики	срс1, срс2, срс4, срс5	6
6.	6.	Контроллинг мотивации труда	срс1, срс2, срс4, срс5	6
7.	7.	Маржинальный анализ в контроллинге	срс1, срс2, срс4, срс5	8
8.	8.	Финансовый контроллинг	срс1, срс2, срс4, срс5	8
9.	9.	Контроллинг инвестиций и инновационных процессов	срс1, срс2, срс4, срс5	8
Итого:				60

5.Примерная тематика курсовых проектов (работ) (если имеются):

В соответствии с учебными планами не предусмотрены.

6.Образовательные технологии

Освоение дисциплины предполагает использование как традиционных (лекции, практические занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий: информационные лекции, лекции-визуализации с презентацией в системе Power Point, дискуссии, практические задания по темам, решение задач, выполнение тренировочных заданий, презентация и обсуждение докладов, решение и обсуждение проблемной ситуации.

семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
6 семестр	Л	информационные лекции, лекции-визуализации с применением учебных презентаций в системе Power Point	5
	ПР	дискуссии, практические задания по темам, решение задач, выполнение тренировочных заданий, презентация и обсуждение докладов, решение и обсуждение проблемной ситуации	5
	ЛР	-	-
Итого:			10

7.Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

В качестве оценочных средств на протяжении семестра используются:

- общетеоретические вопросы и задания с открытой формой ответа;
- подготовка научных рефератов;
- выполнение заданий в виде тестов;
- выполнение домашних практических заданий.

При включении в проверочные задания общетеоретических вопросов студенту предоставляется возможность выбора в виде письменного ответа на определённое количество вопросов из списка. Общетеоретические вопросы соответствуют тематике лекционных занятий. Текущая успеваемость студентов контролируется на семинарских занятиях, проводимых в традиционной и интерактивных формах. Промежуточная аттестация осуществляется по итогам тестирования.

Итоговая аттестация проводится в форме зачета с оценкой, включающего в себя контроль выполнения практического задания (задачи) и один общетеоретический вопрос.

7.1. Формы оценочных средств текущей успеваемости:

Контрольные вопросы:

1. Сущность понятия контроллинга.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
3. История развития контроллинга (американская и немецкая модели контроллинга, эволюция взглядов на контроллинг)
4. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.
5. Сущность стратегического контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
6. Сущность оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
7. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии.
8. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
9. Логико-дедуктивные системы показателей.
10. Эмпирико-индуктивные системы показателей.
11. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
12. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
13. Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций контроллинга, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.
14. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
15. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
16. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
17. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
18. Этапы внедрения контроллинга.
19. Темпы внедрения контроллинга.
20. Сущность и задачи контроллинга маркетинга и сбыта.

21. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: GAP – анализ.
22. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: сценарный анализ инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: анализ конкуренции.
23. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: кривая жизненного цикла продукта.
24. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: анализ сильных и слабых сторон предприятия.
25. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: анализ потенциала инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: портфолио – анализ.
26. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: анализ объема заказов.
27. Инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: анализ областей сбыта инструменты контроллинга маркетинга и сбыта: анализ скидок.
28. Цели и задачи контроллинга персонала.
29. Классификация персонала предприятия в зависимости от трудового потенциала и производительности труда.
30. Методика анализа компетентности и состояния персонала предприятия.
31. Инструментарий цели и задачи контроллинга персонала.
32. Контроллинг обеспечения ресурсов: определение, задачи.
33. Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсов: собственное производство – поставки со стороны.
34. Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсов: ABC – анализ.
35. Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсов: оптимизация объемов заказов при закупке.
36. Инструментарий контроллинга обеспечения ресурсов: XYZ – анализ и его комбинирование с ABC – анализ.
37. Мотивация труда в системе контроллинга.
38. Методы и инструменты контроллинга трудовой мотивации.
39. Общие положения контроллинга безубыточности.
40. Инструменты контроллинга безубыточности: кривая опыта.
41. Инструменты контроллинга безубыточности: метод расчета сумм покрытия.
42. Инструменты контроллинга безубыточности: анализ величин в точке безубыточности. Инструменты контроллинга безубыточности: анализ возникающих узких мест, кривая опыта.

Тесты

1. Цель стратегического контроллинга:
 - А- экономическая эффективность деятельности предприятия;
 - Б- обеспечение выживаемости предприятия;
 - В- оптимизация соотношения затраты-прибыль.
2. Главное требование к информации в системе контроллинга:
 - А- достоверность;
 - Б- релевантность;
 - В- регулярность.
3. Задачей текущего контроля в контроллинге являются:
 - А- контроль ограничений;
 - Б- контроль планов;
 - В- мониторинг внутренней среды с целью раннего обнаружения проблем.

4. Главное требование к информации в бухгалтерском (финансовом) учете:
А- достоверность;
Б- релевантность;
В- регулярность.
5. Оперативный контроллинг ориентирован:
А- на внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
Б- на антикризисную политику предприятия;
В- на экономическую эффективность предприятия.
6. Управленческий учет, как основа системы контроллинга, разрабатывается для:
А- внешних пользователей;
Б- внутрифирменного управления;
В- партнеров по бизнесу.
7. В России система управленческого учета встроена:
А- в систему обычного финансового учета;
Б- представляет собой отдельный блок внутри финансового учета;
В- для финансового и управленческого учета используются два плана счетов.
8. В России разработка управленческого учета:
А- требуется по законодательству;
Б- ведется по решению руководства предприятия;
В- зависит от целей планирования.
9. Теоретической базой финансовой (бухгалтерского) учета является:
А- экономическая теория;
Б- нормативные акты;
В- теория принятия решений.
10. Основным объектом финансового (бухгалтерского) анализа является:
А- предприятия в целом;
Б- центры ответственности внутри предприятия;
В- виды продукции.
11. Исходным пунктом для бюджетирования является:
А- план сбыта;
Б- производственный план;
В- результаты маркетинговой исследований.
12. План сбыта формируется:
А- «сверху вниз»;
Б- «снизу вверх»;
В- как «сверху вниз», так «снизу вверх».
13. Если абсолютная или относительная величина отклонения какого-либо параметра значительна:
А- то надо немедленно заняться ее анализом;
Б- необходимо выяснить, является ли данное отклонение случайным или регулярным;
В- надо заняться ее оценкой и коррективной.
14. Бюджет служит инструментом для управления:

- А- расходами предприятия;
- Б- ликвидностью предприятия;
- В- доходами, расходами и ликвидностью предприятия.

15. Сведения, полученные в результате анализа отклонений плановых величин от фактических:

- А- приводят к корректировке действующего бюджета;
- Б- учитываются при разработке следующего бюджета;
- В- приводят к корректировке цели предприятия.

16. Время обслуживания для предпринимателя:

- А- играет важную роль всегда;
- Б- не имеет значения;
- В- играет важную роль при возникновении очереди.

17. Метод расчета сумм покрытия представляет собой:

- А- инструмент управления;
- Б- инструмент определения себестоимости продукта;
- В- методику определения затрат на рекламу.

18. Установить критерии оценки успешности соответствующих продуктовых групп следует:

- А- при определении стратегических целей предприятия;
- Б- в процессе планирования;
- В- при необходимости.

20. Благоприятным моментом для начала построения системы контроллинга считается:

- А- резкое ухудшение показателей деятельности предприятия;
- Б- появление первых слабых сигналов о возможных рисках для перспективного успешного функционирования предприятия;
- В- предприятие функционирует довольно успешно.

21. После принятия решений о разработке системы контроллинга:

- А- начинается этап формирования инструментальной базы контроллинга;
- Б- разрабатывается организационная структура управления контроллингом;
- В- начинается внедрение инструментов контроллинга в практику менеджмента.

22. В качестве кого выступает контроллер в штабной структуре управления:

- А- координатор;
- Б- консультант;
- В- «продавец» планов.

23. Контроллинг инвестиций связан с:

- А- матричной организационной структурой;
- Б- функциональной организационной структурой;
- В- линейной организационной структурой.

24. Сами маркетинговые мероприятия на рынке:

- А- не являются предметом контроллинга;
- Б- не всегда являются предметом контроллинга;
- В- являются предметом контроллинга.

25. Привлечения контроллеров для поддержки процесса управления инновационными проектами приводит:
- А- к уменьшению затрат на реализацию проекта;
 - Б- к повышению затрат на реализацию проекта;
 - В- затраты не изменяются.
26. Важнейшей задачей финансового менеджмента и финансового контроллинга является:
- А- обеспечение рентабельности;
 - Б- обеспечению ликвидности;
 - В- обеспечение экономической эффективности.
27. В функции финансового контроллинга входит:
- А- бюджетный контроль;
 - Б- оценку планов на реализуемость;
 - В- принятие решений о корректировке планов.
28. Главное требование к информации в системе контроллинга:
- А- достоверность;
 - Б- релевантность;
 - В- регулярность.
- 29 В России разработка управленческого учета:
- А- требуется по законодательству;
 - Б- ведется по решению руководства предприятия;
 - В- зависит от целей планирования.
30. Благоприятным моментом для начала построения системы контроллинга считается:
- А- резкое ухудшение показателей деятельности предприятия;
 - Б- появление первых слабых сигналов о возможных рисках для перспективного успешного функционирования предприятия;
 - В- предприятие функционирует довольно успешно.
- 31 Если абсолютная или относительная величина отклонения какого-либо параметра значительна:
- А- то надо немедленно заняться ее анализом;
 - Б- необходимо выяснить, является ли данное отклонение случайным или регулярным;
 - В- надо заняться ее оценкой и корректировкой.
32. Метод расчета сумм покрытия представляет собой:
- А- инструмент управления;
 - Б- инструмент определения себестоимости продукта;
 - В- методику определения затрат на рекламу.
33. Оперативный контроллинг ориентирован:
- А- на внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
 - Б- на антикризисную политику предприятия;
 - В- на экономическую эффективность предприятия.
34. Теоретической базой финансовой (бухгалтерского) учета является:
- А- экономическая теория;
 - Б- нормативные акты;

В- теория принятия решений.

35 Бюджет служит инструментом для управления:

- А- расходами предприятия;
- Б- ликвидностью предприятия;
- В- доходами, расходами и ликвидностью предприятия.

36. В штабной структуре управления контроллер работает в качестве:

- А- координатор;
- Б- консультант;
- В- «продавец» планов.

Решение практических заданий.

Примеры типовых задач:

Задача 1.

Исходные данные для составления калькуляции заказа:

Постоянные затраты производства (определены в отделе производства)	Тыс. руб.
а) стоимость основного сырья и материалов	300
б) з/п основных производственных рабочих	400
в) спец. прямые затраты в производстве	250
г) спец. прямые затраты в сбыте	55

На основании ведомости учета затрат по элементам и местам их возникновения получены коэффициенты косвенных затрат: (в %).

а) косвенные затраты в сфере материально-технического снабжения (база распределения – стоимость основных сырья и материалов)	15
б) косвенные затраты в сфере производства (база распределения – з/п основных производственных рабочих)	150
в) косвенные затраты в сфере управления (база распределения – общие производственные затраты)	5
г) косвенные затраты в сфере сбыта (база распределения – общие производственные затраты)	10

Для расчета цены – брутто предоставлены данные: (в %)

а) надбавка на прибыль (% рентабельности)	20
б) сконто (скидка с базисной цены – предоставляется в основном при оплате наличными или предоплате; базисная цена – отличается от фактической на сумму скидок и наценок)	3
в) скидка	30

Задание: Составьте плановую калькуляцию заказа, рассчитав следующие показатели:

1. затраты в сфере материально- технического снабжения
2. затраты на изготовление заказа
3. общие производственные затраты (показатели 1+2)
4. себестоимость заказа (показ. 3 + косвен. упр. затраты + косвен. сбыт. затраты + спец. прямые сбытовые затраты)
5. цена продажи – нетто (себестоимость + надбавка на прибыль)

6. целевая цена продажи (с учетом скидки)
7. цена предложения – брутто (с учетом скидки)

Замечание: для расчета скидок используется расчет типа «% в 100%».

Рекомендации по выполнению и оформлению задачи: 1. Для расчета скидок используется расчет типа «% в 100%».

2. Плановая калькуляция заказа может быть оформлена в следующих таблицах:

- а. в случае если по условию требуется расположить показатели косвенных расходов рядом с показателями, являющимися их базой распределения:

№ п/п	Показатели	Сумма
1	Основные сырьё и материалы	
2	Косвенные затраты в сфере МТС	
3	Итого затраты в сфере материально-технического обеспечения	
4	З/п основных производственных рабочих	
5	Косвенные производственные затраты	
6	Специальные прямые производственные затраты	
7	Итого затраты на изготовление заказа	
8	Всего производственных затрат	
9	Косвенные управленческие затраты	
10	Косвенные сбытовые затраты	
11	Специальные прямые сбытовые затраты	
12	Себестоимость заказа	
13	Размер прибыли	
14	Цена продажи-нетто	
15	Размер скидки	
16	Целевая цена продажи – нетто	
17	Размер скидки	
18	Цена продажи - брутто	

- б. в случае если по условию требуется рассчитать продажную цену продукта и составить плановую калькуляцию по *стандартной* форме, необходимо выделить переменные и постоянные расходы и по данному признаку сгруппировать их в калькуляции:

№ п/п	Показатели	Сумма
1	Переменные расходы: А) Б)и т.д.	
2	Итого переменных расходов: -всего -на 1 единицу продукта	
3	Постоянные расходы: А) Б).....и т.д.	
4	Итого постоянных расходов	
5	Себестоимость продукта: -всего -1 единицы продукта	

6	Размер прибыли: -всего -на 1 единицу продукта	
7	Цена продажи- нетто: -всего -1 единицы продукта	
8	Размер сконто: -всего -на 1 единицу продукта	
9	Цена продажи-брутто: -всего -на 1 единицу продукта	

Задача 2.

Проанализируйте изменение суммы покрытия и цены продажи в результате предоставления покупателю дополнительной скидки в размере 5,95 % (дополнительные скидки не были учтены в калькуляции цены продажи). Для проведения анализа используйте показатель удельный вес (анализ структуры цены продажи).

Исходные данные:	Тыс. руб.
1) Переменные затраты	104,00
2) Нетто- выручка	194,00

Предприятием согласно калькуляции предоставляется:

- за предоплату сконто (1) -3%;
- за оплату наличными сконто (2) -5%;
- скидка - 10%.

Задача 3.

Используя исходные данные предыдущей задачи, рассчитайте необходимое увеличение количества единиц реализуемой продукции для сохранения суммы покрытия после предоставления скидки в размере 5,95% в таком же размере, как до предоставления скидки. Количество реализуемой продукции в день без предоставления скидки – 1000 единиц. Ответ подтвердите расчетом суммы покрытия после предоставления скидки.

Задача 4.

Руководство предприятия рассматривает вопрос о создании в следующем году новой территории сбыта на севере Молдавии. Предусматривается:

- увеличить расходы на рекламу на 30%;
- ввести в штат дополнительную должность продавца.

Согласно штатному расписанию оклад продавца составит – 1 250 руб. в месяц. Ожидается повышение командировочных расходов на 10% в год. Объем годового планового задания по реализации продукции для новой территории составляет 10 000 ед. продукта. Продажная цена единицы продукции для новой территории совпадает с ценой на завоеванных рынках. Ориентировочная стоимость переменных издержек производства составляет – 5 руб. на единицу продукции. **Следует ли предприятию создавать новый рынок сбыта?**

Выдержка из программы сбыта предприятия на текущий год:

Объем реализации	50 000 ед. товара
Продажная цена 1ед. продукции	20 руб.
Торговые издержки:	
- расходы на рекламу	100 000 руб.
- з/п персонала занимающегося	80 000 руб.

сбытом товаров	
- командировочные расходы работников сбыта	50 000 руб.
Плата за аренду торгового помещения	10 000 руб.

Дополнительный вопрос: исходя из классификации затрат определите к какому виду затрат относятся затраты, связанные с освоением нового района сбыта.

Тема: Контроллинг обеспечения ресурсами

Задача 5.

Руководство предприятия должно принять решение, *производить ему инструмент для имеющихся станков самому или закупить его на стороне.*

Используя предоставленные данные, проведите расчеты и обоснуйте Ваш вариант решения данного вопроса. Величина каких расходов (постоянных или переменных) – будет критерием для принятия решения по вопросу организации производства с учетом того, что в собственном инструментальном цехе достаточно мощности для выпуска данного инструмента.

Исходные данные:

Затраты на приобретение на стороне (руб.):	
- отпускная цена производителя	7 500
- затраты связанные с закупкой	500
Переменные затраты связанные с организацией собственного производства:	
1) основные материалы (руб.)	4 000
2) з/п основных производственных рабочих (руб.)	2 500
3) переменные косвенные материальные затраты	12,5%
4) переменные косвенные затраты на изготовление	4,0%

Рекомендации по выполнению и оформлению задачи:

Собственное производство и поставки со стороны являются альтернативными формами получения в распоряжение предприятия необходимых продуктов и услуг. Решение о собственном производстве или поставке со стороны продукта или услуги можно принять, проанализировав один из следующих показателей: затраты, сумма покрытия (маржинальный доход), финансовый результат. Результаты проведенного анализа рекомендуется оформлять в таблице:

Виды затрат	Приобретение на стороне	Собственное производство
Отпускная цена производителя		X
Затраты, связанные с закупкой		X
Основные материалы	X	
З/п основных производственных рабочих	X	
Переменные косвенные материальные затраты	X	
Переменные косвенные затраты на изготовление	X	
Итого		

Задача 6.

Определите, **как изменятся совокупные затраты на одно изделие при собственном производстве и при поставках со стороны при следующих программах сбыта:**

а) 10 000 изделий в год.

б) 5 000 изделий в год.

Структура затрат:

Показатели	Собственно е производство		Поставки со стороны	
	Переменные затраты (руб./шт.)	Постоянные затраты (тыс.руб./год)	Переменные затраты (руб./шт.)	Постоянные затраты (тыс. руб./год)
Основные материалы	40			
З/п основных производственных рабочих	30			
Энергия	5			
Затраты на прочий персонал		300		50
Затраты на ремонт		20		
Амортизация О.С.		150		
Калькуляционные %		100	160	
Отдел закупок		10		
Склад		20		80
Управление		15		10
Прочие затраты		30		
Всего:				

Рассчитайте критический объем продаж, при котором совокупные затраты на одно изделие при собственном производстве и при поставках со стороны равны.

Задача 7.

Определите оптимальный размер заказа (EOQ – экономичный размер заказа), используя:

а) графический метод;

б) расчет при помощи формулы.

Предприятие покупает сырье у внешнего поставщика по цене 9 руб. за единицу. Общая годовая потребность в этом продукте – 40 000 ед.

Дополнительная информация:

а) стоимость хранения ед.запасов - 1,00 руб.

б) расходы на один заказ на поставку (конторские, почтовые и т.д.)- 2,00 руб.

в) возможный размер заказа (ед.) - 100;200;300;400; 500;600;800;10000.

г) во время получения заказа запаса нет и полученные единицы запасов ТМЦ используют равномерно (в таком случае средним запасом будет половина заказанного количества).

Рекомендации по выполнению и оформлению задачи:

Для графического расчета оптимального размера заказа:

1. на оси Х расположите показатели:

-размер заказа (ед.);

-средний уровень запасов (ед.).

2.на оси У – годовые затраты.

3.постройте кривые: стоимость выполнения заказа; стоимость хранения; совокупные затраты. Точка пересечения линий: стоимость выполнения заказа и стоимость хранения – точка оптимального заказа.

Для выполнения графика и табличного определения оптимального размера заказа необходимо составить таблицу затрат для заказов разных размеров, в которой указываются показатели: размер заказа, средний запас, количество заказов на поставку, годовая стоимость хранения запасов, годовая стоимость выполнения заказа, совокупные (на выполнение заказа и хранение) затраты. Например:

Таблица (ведомость) стоимости запасов и выполнения заказов

1	Размер заказа, ед.								
2	Средний запас, ед.								
3	Количество заказов на поставку								
4	Годовая стоимость хранения запасов, руб.								
5	Годовая стоимость выполнения заказа, руб.								
6	Совокупные релевантные издержки								

Для выбора оптимального размера заказа в таблице ориентируются на показатель совокупные издержки: оптимальному размеру заказа соответствуют минимальные совокупные издержки.

При математическом расчете оптимального размера заказа, в случае если закупочные цены на продукт одинаковые, возможно применение упрощенной формулы

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 * \text{общая потребность в сырье} * \text{стоим. вып. 1 заказа}}{\text{стоимость хранения единицы запасов}}}$$

Процент экономии = (максимальные совокупные затраты – минимальные совокупные затраты)/ максимальные совокупные затраты.

Задача 8.

На основе исходных данных **рассчитайте критический уровень запаса сырья на предприятии (точка заказа) и момент подачи заявки на пополнение запасов.** Изобразите расчеты **графически**.

Исходные данные:

Годовой расход сырья составляет - 6 000 ед.

Недельный расход - постоянный

В году - 50 рабочих недель

Срок поставки (цикл заказа) - 2 недели

Оптимальный размер заказа - 600 ед.

Задача 9.

Рассчитайте 3 уровня контроля (критический, страховой, максимальный уровень запасов), которые могут быть использованы в системе контроля запасов по следующим данным об одном из видов сырья:

Оптимальный размер заказа - 12 000 кг

Цикл заказа (срок поставки) - от 10 до 14 рабочих дней

Средняя величина потребления - 600 кг. в день

Минимальная величина использования - 400 кг. в день

Максимальная величина использования - 800 кг. в день

Задача 10.

Государственное учреждение ежеквартально размещает заказы на различные канцтовары. По статье запасов А имеются следующие данные:

годовое использование (коробок)	5 000
минимальный размер заказа (коробок)	500
стоимость одной коробки (руб.)	2

Материалы расходуются равномерно, и в среднем половина закупаемых материалов находится на складе. Стоимость хранения составляет 25% стоимости всего запаса. Средняя стоимость размещения заказа оценивается в 12,5 руб.

Проанализируйте ситуацию и найдите пути снижения затрат:

а) составьте таблицу расходов на хранение запасов и выполнение заказов по статье А для каждого уровня заказов от 4 до 12 в течении года.

б) покажите в таблице количество заказов, которое следует сделать за год, чтобы снизить до минимума эти расходы.

в) рассчитайте при помощи формулы оптимальный размер заказа.

г) рассчитайте % экономии на расходах за год, которая может быть достигнута при использовании оптимального размера заказа (по сравнению с вариантом: количество заказа = 4).

Примечание: % экономии = (максимальные совокупные затраты – минимальные совокупные затраты)/ максимальные совокупные затраты.

д) предложите другие подходы, которые можно было бы применить, чтобы уменьшить существующие затраты на хранение и выполнение заказа на канцтовары.

Задача 11.

Предприятие изучает возможность закупки у поставщика компонента сырья, который выпускает сейчас сама.

Поставщик будет поставлять компоненты в необходимом количестве по цене 9 руб. за единицу. Затраты на транспортировку и хранение минимальны.

Предприятие выпускает компонент из одного материала в оптимальных париях из 2 000 ед. по цене 2 руб. за единицу. Средний годовой спрос составляет 20 000 ед. Расходы на хранение одной единицы в год составляют 0,25 руб. и минимальный уровень запаса установлен в количестве 400 ед. Затраты на труд основных производственных рабочих для изготовления единицы компонента равны 6 руб., постоянные производственные накладные расходы составляют 3 руб. на единицу компонента. Аренда станков, на которых изготавливаются компоненты, - 200 руб. в месяц.

Какое решение должно принять руководство предприятия?

Задача 12.

На предприятии используется 16 видов материалов. ***Проведите ABC – анализ*** стоимости приобретения материалов, разделив их на категории:

-А (10% наименований);

-В (20%);

-С (70%). Используйте округления до целых.

Исходные данные:

Вид материала	Средняя потребность в неделю (ед.)	Цена единицы (руб.)	Стоимость приобретения (руб.)
1	5 000	1,00	5 000
2	3 600	0,70	2 520
3	800	4,00	3 200
4	1 000	3,20	3 200
5	3 200	0,50	1 600
6	4 700	0,40	1 880
7	5 100	0,75	3 825

8	200	2,00	400
9	1 200	2,50	3 000
10	900	3,00	2 700
11	500	1,10	550
12	800	2,80	2 240
13	3 900	1,20	4 680
14	3 100	0,25	775
15	750	0,60	450
16	100	2,90	290
Итого			

Дайте характеристику группы товаров, отнесенных к категории «А».

Рекомендации по выполнению и оформлению задачи:

Для каждой статьи материала необходимо умножить расчётное среднее количество единиц, используемое за период, на цену единицы запаса для получения совокупной стоимости приобретения. Далее производится группировка всех видов материалов (в порядке уменьшения стоимости приобретения: первые 10% указанных материалов относятся к категории А; следующие 20% – к категории В; оставшиеся 70% – к категории С.

Следующим шагом проведения АВС-анализа является определение для каждой группы материалов (А, В, С) аккумулятивной стоимости и выражение её в процентах к стоимости всех закупаемых (потребляемых) материалов.

Расположение видов материалов в порядке убывания

№	Вид материала	Количество	Стоимость приобретения, руб.
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
ИТОГО			

Тема: Контроллинг мотивации труда

Задача 13.

На предприятии для работников службы сбыта применяется следующая форма оплаты труда: *фиксированный оклад + комиссионное вознаграждение на базе оборота (выручки от реализации).*

Руководство предприятия с целью организации эффективной работы данного отдела приняло решение о переводе работников отдела сбыта на новую форму оплаты труда: *фиксированный оклад + комиссионные вознаграждения на базе сумм покрытия (с учетом*

специальных постоянных затрат отдела сбыта). При этом руководство приняло следующее обязательство перед работниками данной службы: совокупный доход сотрудника при новой системе оплаты труда должен быть не меньше, чем при старой системе.

При прежней системе оплаты труда работник службы сбыта получал фиксированный оклад в размере 3 500 рублей в месяц.

Комиссионные вознаграждения составляли 0,1% от выручки реализации (брутто).

Выручка от реализации за последний год работы предприятия – 20 млн. руб., факторы снижения выручки (скидки, бонусы) – 2 млн. руб., переменные затраты – 10,8 млн. руб., специальные постоянные затраты в области продажи (постоянная часть окладов, командировочные расходы, расходы на рекламу, расходы на канцтовары) – 4,5 млн. руб.

Задание: определите размер комиссионного вознаграждения (в %) при новой системе оплаты труда.

Тема: Контроллинг безубыточности развития предприятия

Задача 14.

Проведите *анализ функциональной связи* между структурой затрат предприятия и объемом производства продукции. *Изобразите графически* зависимость общей суммы постоянных и переменных затрат и данных затрат на единицу продукции от изменения объема производства.

Исходные данные:

Объем производства (шт.)	500	1000	1500	2000
Общие постоянные затраты (руб.)	25 000	25 000	25000	25000
Общие переменные затраты (руб.)	15000	30000	45000	60000

Задача 15.

Определите структуру затрат предприятия, используя следующие данные:

- максимальный объем производства продукции, который может обеспечить предприятие - 2 000 шт.

- общая сумма затрат на производство при максимальном объеме производства - 250 млн. руб.

- минимальный объем производства продукции - 1 500 шт., ему соответствует общая сумма издержек - 200 млн. руб.

Для данного предприятия опишите *уравнение совокупных затрат*, позволяющее спрогнозировать общую сумму затрат для любого объема производства.

Рекомендации по выполнению задачи:

Уравнение совокупных затрат (у):

$$y = a + b \times x, \text{ где}$$

a – общие постоянные затраты;

b – переменные затраты на 1 единицу продукции.

Переменные затраты на 1 ед. продукции определяют (b):

$$b = \frac{z_1 - z_2}{x_1 - x_2}, \text{ где}$$

-x₁ и x₂ — варианты объёма производства продукции в натуральном выражении;

-z₁ и z₂ — соответствующие им совокупные затраты;

-1 — максимальное значение показателя, 2 — минимальное значение.

Общие постоянные затраты (а):

$a = z_2 - b \times x_2$ или $a = z_1 - b \times x_1$, что равнозначно по итогу.

Задача 16.

Графическим способом (на базе постоянных и переменных затрат) опишите **точку безубыточного объема реализации продукции, точку безопасности**.

Исходные данные.

Производственная мощность предприятия рассчитана на выпуск 1 000 изделий; цена продажи 1 единицы – 20 000 руб. Незавершенного производства и остатков готовой продукции на складах нет. Объем производства равен объему реализации - 20 млн. руб. Общая сумма постоянных затрат составляет – 4 млн. руб.; переменные расходы на единицу продукции – 12 тыс. руб.

Задача 17.

Исходные данные по предприятию «У»:

Постоянные издержки за год, руб.	60000
Цена реализации единицы продукции, руб.	20
Переменные издержки на ед. продукции, руб.	10
Текущий объем реализации, ед.	8 000
Возможный диапазон объемов реализации, ед.	4000-12000

На основании предложенных данных, ответьте на **следующие вопросы**:

1. При каком уровне производства предприятие работает безубыточно.
2. Сколько единиц продукции необходимо продать для получения 30 000 руб. прибыли.
3. Какая будет получена прибыль в результате сокращения переменных издержек на 10 %, постоянных издержек на 10 000 руб. при допущении, что текущий объем реализации можно сохранить прежним.
4. Какую цену реализации следовало бы установить для получения прибыли в размере 30 тыс. руб. от реализации 8 000 ед. продукции.
5. Какой дополнительный объем продаж необходим для покрытия добавочных постоянных издержек в размере 8 000 руб. в связи с предложением расширения производства.

Задача 18.

Фирма реализует изделия Х и У. Планируемый объем реализации делится поровну между изделиями. Согласно оценке сумма покрытия одной единицы изделия Х составляет – 12 руб., а изделия У – 8 руб.

Анализ фактического объема реализации за этот период показал, что 75% объема реализации пришлось на изделие У и 25% - на изделие Х. Каковы будут точки безубыточности для планируемого и фактического объемов реализации, если годовые постоянные издержки составляют 180 000 руб.

Фактические издержки и цены реализации считать идентичными.

Рекомендации по выполнению задачи:

При построении бухгалтерской модели безубыточности учитывается ряд допущений. Одно из них: реализации подлежит единственное изделие или постоянная номенклатура реализуемых изделий. В последнем случае в расчёт принимаются средние доходы и издержки для данной номенклатуры изделий.

Задача 19.

Исходные данные по предприятию Х:

Объём реализации (руб), (50 000ед.)	1 000 000
основные материалы (руб)	350 000
з/п основных производственных рабочих (руб)	200 000
постоянные производственные накладные расходы (руб)	200 000
переменные производственные накладные расходы (руб)	50 000
административные накладные расходы (руб)	180 000
реализационные накладные расходы (руб)	120 000

На совещании правления при обсуждении годовых итогов высказаны предложения об улучшении финансового положения предприятия.

Задача контроллера: дать оценку альтернативным предложениям и прокомментировать каждое из них:

1. выплачивать продавцам комиссионные в размере 10% от продаж и таким образом увеличить объём реализации с тем, чтобы достичь точки безубыточности;
2. снизить цену реализации на 10% ,что согласно оценке привело бы к увеличению объёма реализации на 30%;
3. увеличить почасовые ставки заработной платы основных и производственных рабочих с 4 до 5 руб. в рамках мероприятия по повышению производительности и оплаты труда. Предполагается, что это увеличило бы объём производства на 20%, но расходы на рекламу возросли бы на 50 000 руб.;
4. увеличить объёмы реализации, проведя дополнительные мероприятия по рекламе на сумму 300 000 руб. с увеличением цены реализации на 20% и получением 10% (от стоимости реализованной продукции) дополнительной прибыли.

Задача 20.

На основании приведённых ниже данных определите:

1. Постоянные (общие затраты);
2. Переменные издержки на единицу продукции;
3. Точку безубыточности;
4. Точку безопасности.

Цена реализации 1-го изделия 10 руб.

Месяц	Объём реализации продукции (ед.)	Прибыль (убытки)
Ноябрь 2002г.	30 000	40 000
Декабрь 2002г.	35 000	60 000
Январь 2003г.	15 000	(- 20 000)
Февраль 2003г.	24 000	16 000
Март 2003г.	26 000	24 000
Апрель 2003г.	18 000	(-8 000)

Постройте графики:

1. безубыточности (на базе постоянных и переменных затрат);
2. зависимости прибыли от объёма реализации.

Задача 21.

Предприятие производит единственный продукт и планирует его выпуск – 100 000 ед. в следующем квартале.

Прогнозируемые затраты на квартал:

Труд основных производственных рабочих (руб.)	600 000
Основные материалы (руб.)	200 000
Переменные накладные расходы (руб.)	200 000
Постоянные накладные расходы (руб.)	400 000

Предприятие получило заказы на 80 000 изделий на ближайший период по общепринятой рыночной цене 18 руб. за единицу изделия. Получение заказов на оставшиеся 20 000 изделий по цене 18 руб. маловероятно, но заказчик согласен закупить оставшиеся 20 000 по цене реализации 12 руб. за единицу.

Следует ли предприятию принять заказ; если затраты на труд останутся неизменными, независимо от того, будет заказ принят или нет?

Задача 22.

Предприятие Z выпускает один продукт. Ниже приведены данные по сметной цене реализации и переменным издержкам.

- а) цена реализации -15,00 руб.
- б) переменные издержки на единицу продукции (руб.):
 - основные производственные материалы -3,50
 - труд основных работников - 4,00
 - переменные накладные расходы - 2,00

Сметные постоянные накладные расходы на год составляют 60 000 руб. и учитываются в виде ежемесячной ставки начисления. Сметный выход продукции за год - 30 000 ед.

Покажите, какой из ответов по прибыли, полученный при использовании сметы калькуляции себестоимости с полным распределением затрат, соответствует месяцу, когда фактическое производство составило 2 400 ед., что превысило объем реализации на 180 ед.

А	6 600
Б	7 570
В	7 770
Г	8 200
Д	8 400

Задача 23.

Компания выпустила 17 500 ед. продукции, себестоимость единицы - 16 руб. Три четверти себестоимости – это переменные издержки, одна четверть - постоянные. 15 000 ед. было реализовано по 25 руб. за единицу. Незавершенного производства и остатков на складе на начало отчетного периода не было.

Насколько будет отличаться прибыль, вычисленная при системе с полным распределением затрат от прибыли при системе, в основе которой лежат принципы маржинальной калькуляции?

Варианты ответа:

А	Прибыль по системе с полным распределением затрат будет: на 22 500 руб. ниже
Б	На 10 000 выше
В	На 135 000 выше
Г	На 10 000 ниже

Задача 24.

Суммарное (общее) количество незавершенного производства на начало отчетного периода и объема производства составили 12 400 кг., а незавершенное производство на конец отчетного периода – 9 600 кг. Прибыль, рассчитанная по системе калькуляции по переменным издержкам, составила 76 456 руб., а по системе с полным распределением затрат - 61 056 руб.

Какова ставка постоянных накладных расходов на килограмм (в руб., до двух знаков после запятой).

- А - 1,60 руб.
- Б - 5,50 руб.
- В - 6,17 руб.
- Г - 6,36 руб.

Задача 25.

Предприятие производит изделия и в настоящее время составляет производственный план и программу сбыта на следующий отчетный период.

Имеется информация:

Показатели	Изделие X	Изделие Y	Изделие Z
Цена реализации 1ед., руб.	17	14	10
Переменные затраты на 1ед.	5	4	4
Время работы оборудования для изготовления 1ед. продукта, машино-часы	6	2	1
Расчетный спрос	200	200	200

Технические возможности ограничены 1 200 маш.-час. и недостаточны для потребностей сбыта по всем изделиям. Используя показатели – сумма покрытия (маржинальный доход) на 1ед. изделия и сумма покрытия за 1 маш.-час, **определите оптимальную производственную программу на следующий отчетный период.**

7.2. Формы оценочных средств промежуточной успеваемости

Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине «Контроллинг»

1. Сущность понятия контроллинга.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
3. История развития контроллинга.
4. Американская и немецкая модели контроллинга.
5. Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
6. Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.
7. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
8. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
9. Логико-дедуктивные системы показателей.
10. Эмпирико-индуктивные системы показателей.
11. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
12. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
13. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.

14. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
15. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
16. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
17. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
18. Фазы (этапы) внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.
19. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации.
20. Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций контроллинга, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.
21. GAP-анализ – инструмент контроллинга маркетинга.
22. Сценарный анализ - инструмент контроллинга маркетинга.
23. Анализ конкуренции как инструмент контроллинга маркетинга.
24. Кривая жизненного цикла продукта.
25. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
26. Анализ потенциала предприятия – как инструмент контроллинга маркетинга.
27. Портфолио- анализ в контроллинге маркетинга.
28. Анализ объема заказов – как инструмент контроллинга маркетинга.
29. Анализ скидок в контроллинге маркетинга.
30. Собственное производство или поставка со стороны – как инструмент контроллинга обеспечения ресурсами.
31. ABC-анализ в контроллинге обеспечения ресурсами.
32. Оптимизация объемов заказов при закупке.
33. XYZ – анализ в контроллинге обеспечения ресурсами и его комбинирование с ABC-анализом.
34. Инструменты контроллинга логистики.
35. Инструменты контроллинга трудовой мотивации. Кружки качества.
36. ABC-анализ в управлении личным временем.
37. Экономическая модель безубыточности производства.
38. Бухгалтерская модель безубыточности производства.
39. Аналитический подход к определению точки безубыточности производства.
40. Анализ возникающих узких мест в производстве.

Тесты для промежуточной аттестации знаний студентов

1. В каком веке была впервые введена должность контроллера, и в какой стране?
 - а) 20 век, во Франции;
 - б) 18 век, в Германии;
 - в) 19 век, в Италии;
 - г) 15 век, в Великобритании.
2. В каком году был впервые использован контроллинг на предприятии для решения финансово-экономических задач?
 - а) 1778;
 - б) 1880;
 - в) 1844;
 - г) 1892.
3. В каком году был создан журнал «The Controller»?
 - а) 1880;
 - б) 1844;
 - в) 1831;
 - г) 1834.

4. Существуют две исторически сложившиеся модели контроллинга:
- а) американская и французская;
 - б) германская и французская;
 - в) американская и западно-европейская;
 - г) американская и германская.
5. В какой исторически сложившейся модели контроллинга преобладает прагматический подход: контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов?
- а) американская;
 - б) французская;
 - в) германская;
 - г) западно-европейская.
6. На каком историческом этапе развития контроллинга контроллинг рассматривается как учет затрат и результатов?
- а) 1991-1995 гг.;
 - б) 1996-1997 гг.;
 - в) 1998-2000 гг.;
 - г) с 2000 г.
7. В каком году было создано Объединение контролеров?
- а) 1993;
 - б) 1998;
 - в) 2000;
 - г) 2001.
8. Период развития концепции контроллинга как управляющей информационной системы ...
- а) конец 90-х гг.;
 - б) конец 80-х гг.;
 - в) середина 90-х гг.;
 - г) начало 2000-х гг.
9. К представителям концепции контроллинга как управленческого учета относятся:
- а) Фалько С. Г., Карминский А. М., Оленев Н. И., Штайнманн Х.;
 - б) Кюппер Х.-Ю., Шмидт А., Вебер Й., Зунд А.;
 - в) Хан Д., Хорварт П., Шнайдер Д.;
 - г) Фольмут Х., Манн Р., Майер Э., Глушченко В. В., Глушченко И. И.
10. В какой концепции контроллинг рассматривается как метасистема управления?
- а) контроллинг как координация процессов принятия решений;
 - б) системообразующий контроллинг;
 - в) контроллинг как планирование и контроль;
 - г) контроллинг как управляющая информационная система.
11. В какой концепции функцией контроллинга является осознание и осмысление управленческих решений с целью их формирования?
- а) контроллинг как координация процессов принятия решений;
 - б) системообразующий контроллинг;
 - в) контроллинг как планирование и контроль;
 - г) контроллинг как управляющая информационная система.
12. В какой концепции информационной базой контроллинга являются данные внутреннего производственного учета?
- а) контроллинг как управленческий учет;
 - б) системообразующий контроллинг;
 - в) контроллинг как планирование и контроль;
 - г) контроллинг как управляющая информационная система.
13. К «плюсам» создания службы контроллинга относятся:
- а) изменение устоявшейся организационной структуры управления;
 - б) чрезмерное усиление влияния службы контроллинга на другие подразделения предприятия;
 - в) перераспределение функции между подразделениями предприятия;
 - г) появление конкретного лица, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей.
14. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Закупки» относятся:
- а) низкое качество закупаемых товаров;
 - б) неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;
 - в) необоснованно большие запасы материалов на складе;
 - г) недостоверность информации.
15. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Организация» относятся:
- а) сложная многоступенчатая система подчинения;

- б) неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;
 - в) необоснованно большие запасы материалов на складе;
 - г) отсутствие четко определенных областей уровней компетенции и ответственности руководителей.
16. К предпосылкам внедрения службы контроллинга по направлению «Продукция» относятся:
- а) устаревшие модели и номенклатура продукции;
 - б) плохие перспективы выпускаемой продукции;
 - в) неуверенность сотрудников в завтрашнем дне;
 - г) недостоверность информации.
17. К требованиям при организации службы контроллинга НЕ относится:
- а) служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации;
 - б) служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе;
 - в) служба контроллинга должна зависеть от той или иной финансово-экономической службы;
 - г) служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.
18. Какой темп внедрения службы контроллинга предполагает небольшие изменения в структуре управления предприятием с медленным продвижением к поставленной цели?
- а) «малыми шагами»;
 - б) «планируемая эволюция»;
 - в) «бомбометание».
19. В состав службы контроллинга входят:
- а) начальник службы контроллинга, контроллер производства и финансовый контроллер;
 - б) начальник службы контроллинга, заместитель начальника службы контроллинга и контроллер-специалист по управленческому учету;
 - в) начальник службы контроллинга, контроллер производства, финансовый контроллер и контроллер-специалист по информационным системам;
 - г) контроллер производства и финансовый контроллер.
20. К профессиональным навыкам контроллера НЕ относится:
- а) знание экономики, финансового учета и затрат;
 - б) владение навыками планирования и анализа отклонений;
 - в) владение навыками психологической поддержки;
 - г) нет правильного ответа.
21. К личностным качествам контроллера относится:
- а) знание деловой этики;
 - б) умение абстрагироваться от рутинной деятельности;
 - в) владение навыками психологической поддержки;
 - г) умение читать и анализировать баланс.
22. К задачам стратегического контроллинга относится:
- а) контроль тактических показателей;
 - б) разработка мероприятий по минимизации отрицательных отклонений индикаторов;
 - в) определение узких мест тактического управления;
 - г) определение внешних и внутренних позиций предприятия.
23. К задачам стратегического контроля НЕ относится:
- а) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
 - б) поиск и конкретизация возможных альтернативных решений, для достижения поставленных целей;
 - в) установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
 - г) определение фактических значений контролируемых величин.
24. Основной целью оперативного контроллинга является:
- а) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;
 - б) поддержание развитие стратегического потенциала;
 - в) обеспечение успешного функционирования предприятия в перспективе;
 - г) помощь в эффективном использовании конкурентных преимуществ и потенциала предприятия.
25. К задачам оперативного контроллинга относится:
- а) постановка стратегических целей и разработка стратегии развития предприятия;
 - б) контроль тактических показателей;
 - в) определение внешних и внутренних позиций предприятия;
 - г) определение узких мест тактического управления.
26. К основным четырем перспективам внедрения ССП относятся:
- а) Финансы, Клиенты, Процессы и Потенциал;
 - б) Финансы, Заказчики, Процессы и Производство;
 - в) Клиенты, Ресурсы, Процессы и Потенциал;
 - г) Финансы, Клиенты, Ресурсы и Потенциал.

27. Какая одна из четырех перспектив внедрения ССП содержит показатели, которые отражают финансовый результат реализации стратегии компании?
- а) Процессы;
 - б) Ресурсы;
 - в) Потенциал;
 - г) Финансы.
28. Целевой задачей системы отчетности на базе ССП является:
- а) найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;
 - б) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;
 - в) своевременно, с необходимой степенью детализации и в понятной форме предоставлять руководству значимую для принятия управленческих решений информацию;
 - г) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов.
29. Основной задачей контроллинга персонала является:
- а) систематическая и интегрированная обратная связь между планированием и анализом отклонений;
 - б) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;
 - в) анализ эффективности реализации стратегии предприятия;
 - г) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха.
30. Основными факторами роста производительности труда являются:
- а) внедрение прогрессивного оборудования;
 - б) снижение брака в производстве;
 - в) мотивация и стимулирование продуктивности труда;
 - г) соблюдение дисциплины и производственного регламента работы;
 - д) все ответы верны.
31. К инструментам контроллинга персонала относится:
- а) портфолио-анализ;
 - б) сравнение по показателям;
 - в) контроллинг потерь рабочего времени;
 - г) расчет маржинальной прибыли.
32. К направлениям контроллинга потерь рабочего времени относится:
- а) постановка цели;
 - б) сбор текущей информации о работе персонала;
 - в) контроль и реализация принципа обратной связи;
 - г) все выше перечисленное.
33. Целью контроллинга обеспечения ресурсами являются:
- а) найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;
 - б) текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;
 - в) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;
 - г) проведение мониторинга внутренней среды.
34. К функциям контроллинга обеспечения ресурсами НЕ относится:
- а) контроль за экономичностью издержек при снабжении материалами;
 - б) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
 - в) текущая оценка закупок;
 - г) создание ориентированной на рынок системы материального снабжения.
35. К инструментам контроллинга обеспечения ресурсами относятся:
- а) определение верхних границ цен;
 - б) анализ отклонений;
 - в) портфельный анализ;
 - г) ABC-анализ.
36. Основной задачей контроллинга логистики является:
- а) текущая оценка закупок;
 - б) информационная поддержка менеджмента;
 - в) текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;
 - г) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия.
37. К инструментам контроллинга логистики относятся:
- а) расчет издержек;
 - б) планирование потребности в материалах;
 - в) ABC-анализ;
 - г) факторный анализ.
38. Целевой задачей контроллинга маркетинга и сбыта является:
- а) информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;
 - б) обеспечение успешного функционирования предприятия;

- в) определение внешних и внутренних позиций предприятия;
- г) разработка мероприятий по минимизации отрицательных отклонений.

39. К инструментам контроллинга маркетинга и сбыта относятся:

- а) стратегическая карта развития предприятия;
- б) сравнительные расчеты;
- в) система сбалансированных показателей;
- г) портфолио-анализ.

40. Сущность какого метода состоит в сопоставлении выручки предприятия с условно-постоянными затратами?

- а) расчет маржинальной прибыли;
- б) анализ стратегических «разрывов»;
- в) портфолио-анализ;
- г) сравнительные расчеты.

Контрольная работа (заочное отделение)

Контрольная работа по дисциплине «Контроллинг» содержит теоретическую и практическую части.

Теоретическая часть выполняется в виде реферата на предложенную тему. Реферат должен содержать название, основную часть, приложения (в виде таблиц, графиков, диаграмм) и список используемой литературы. При наличии возможности в рефератах могут быть использованы практические примеры.

Практическая часть включает выполнение 3-х задач. Результаты решения задач должны быть оформлены при помощи таблиц, графиков, диаграмм; расчеты представлены подробно со всеми используемыми формулами и пояснениями к ним.

Порядок распределения тем рефератов и контрольных задач:

А) Номер темы реферата соответствует порядковому номеру студента в журнале учета выполнения учебной программы.

Б) Выбор задач, входящих в контрольную работу, осуществляется по таблице №1.

Таблица №1

Начальная буква фамилии студента	Номера контрольных задач
А	1,4,7
Б	2,5,8
В	3,6,9
Г	1,5,7
Д	1,6,7
Е	2,4,7
Ж	2,5,7
З	2,6,7
И	3,4,7
Ка-Ки	3,5,7
Кл-Кя	3,6,7
Л	1,4,8
Ма-Ми	1,4,9
Мк-Мя	2,5,9
Н	3,6,8
О	1,5,8
П	1,5,9
Р	1,6,8
С	1,6,9
Т	2,4,8
У,Ф	2,4,9
Х,Ц	2,6,8
Ч,	2,6,9

Щ,Э	3,4,8
Ю	3,4,9
Ш	3,5,8
Я	3,5,9

Темы рефератов

1. GAP-анализ - инструмент контроллинга маркетинга.
2. Сценарный анализ - инструмент контроллинга маркетинга.
3. Анализ конкуренции как инструмент контроллинга маркетинга.
4. Кривая жизненного цикла продукта.
5. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
6. Анализ потенциала предприятия - как инструмент контроллинга маркетинга.
7. Портфолио-анализ в контроллинге маркетинга.
8. Анализ объема заказов - как инструмент контроллинга маркетинга.
9. Анализ скидок в контроллинге маркетинга.
10. "Собственное производство или поставки со стороны" - как инструмент контроллинга обеспечения ресурсами.
11. ABC-анализ в контроллинге обеспечения ресурсами.
12. Оптимизация объемов заказов при закупке.
13. XYZ-анализ в контроллинге обеспечения ресурсами и его комбинирование с ABC-анализом.
14. Определение верхних границ цен в контроллинге обеспечения ресурсами.
15. Оптимальный размер партии производства- как инструмент контроллинга логистики.
16. Инструменты контроллинга трудовой мотивации.
17. ABC-анализ в управлении личным временем.
18. Экономическая модель безубыточности производства.
19. Бухгалтерская модель безубыточности производства.
20. Анализ возникающих узких мест в производстве.
21. Системы показателей оценки деятельности предприятия.
22. Статические методы инвестиционных расчетов.
23. Динамические методы инвестиционных расчетов.
24. Методы отбора инновационных проектов.
25. Влияние инфляционных процессов на оценку инновационных проектов. Функционально- стоимостной анализ.
26. Организация подразделения контроллинга.
27. Информационные системы для решения задач контроллинга.
28. Концептуальные подходы к контроллингу.
29. Анализ отклонений в системе контроллинга.
30. Бюджетирование как инструмент контроллинга.

Контрольные задачи

Задача №1

В отдел контроллинга обратился руководитель производства предприятия за консультацией по поводу затрат, связанных с проектом X – разового заказа зарубежного предприятия.

Руководитель производства предоставил следующие данные:

А) **Затраты (смета)**, связанные с проектом X (руб.):

- Материал А - 4 000
- Материал Б - 8 000
- Труд основных производственных рабочих - 6 000

• Инспектирование и контроль	- 2 000
• Накладные расходы	<u>-12 000</u>
Итого	32 000

Б) Иностраный заказчик готов заплатить за выполнение проекта максимум 30000 руб., при этом конкурирующее предприятие готово принять заказ на подобных условиях. Со своей стороны начальник производства может принять заказ минимум за 40 000 руб., так как вышеприведенные затраты составляют 32 000 руб. без учета стоимости оборудования и прибыли.

В результате проведенной работы *отдел контроллинга* выяснил следующие данные по *предоставленной смете* на проект X:

1. Предприятие располагает запасом материала А в количестве, необходимом для принятия к производству проекта X. Материал А не может быть использован на предприятии для выполнения других проектов. Для реализации материала А на сторону, потребовались бы затраты в размере 1750 руб. Материал В должен быть заказан по стоимости, указанной в смете.
2. Для выполнения проекта будут привлечены основные производственные рабочие с другого проекта, затраты на их труд составят 6 000 руб. На тот проект, в свою очередь, необходимо будет привлечь дополнительную рабочую силу, затраты на которую составят 7 000 руб.
3. Согласно разработанным нормам на предприятии затраты на инспектирование распределяются между проектами по ставке 33,3 % затрат на рабочую силу; инспектирование будет осуществляться имеющимся персоналом в пределах основного рабочего времени.
4. Накладные расходы согласно нормам распределяются между проектами по ставке 200 % труда основных производственных рабочих.
5. В настоящее время деятельность предприятия осуществляется на уровне выше точки безубыточности.
6. Выполнение проекта связано с утилизацией оборудования, которое не может быть использовано предприятием после завершения проекта. Необходимое оборудование будет закуплено по стоимости 10 000 руб., а после завершения проекта потребуется 5 250 руб. для его утилизации.

Требуется:

А) Определите стоимость проекта для руководителя производства; четко покажите, как Вы получили свои результаты, и обоснуйте, почему другие значения показателей должны быть исключены. В результате составьте для руководителя производства отчет, констатирующий, должно ли предприятие принять в производство проект X.

Примечание: заказ может быть принят только в том случае, если это принесет прибыль.

Б) Каким был бы Ваш совет, если бы предприятие работало на уровне ниже точки безубыточности? Приведите доводы в пользу Вашего решения.

Задача №2

На предприятие поступило предложение о заключении договора на производство 400 одинаковых компонентов для машиностроительной отрасли в течение следующих 12 месяцев по цене 145 руб. за компонент.

Исходные данные для производства каждого компонента:

А) **Потребности в материалах:**

- материал М1 - 3 кг.
- материал Р2 - 2 кг.
- деталь № 678 – 1 шт.

Б) **Затраты на обеспечение материалами:**

- Материал М1 используется в настоящее время фирмой и имеется в наличии 1 000 кг по балансовой стоимости 4,70 руб. за 1 кг; известно, что цена этого материала при последующих закупках будет составлять 5,50 руб. за 1 кг.
- 1 200 кг материала Р2 имеется в наличии. Первоначальная стоимость материала – 4,30 руб. за 1 кг, однако вследствие отсутствия потребности в течение предыдущих двух лет материал Р2 был списан, но не утилизирован. В отчетном году найден способ использования этого материала – вместо материала Р4 для производства компонента, входящего в производственную программу на текущий год; в этом случае производятся дополнительные затраты по обработке материала в размере 1,60 руб. за 1 кг. Текущая стоимость материала Р4 равна 3,60 руб. за 1 кг.
- Рассчитано, что каждая деталь № 678 будет закуплена по цене 50 руб.

В) Трудовые затраты. Изготовление каждого компонента потребует 5 час квалифицированного труда и 5 час полуквалифицированного труда. Рабочий с необходимой квалификацией есть и в настоящее время зарабатывает 5 руб. в 1 час. Однако, в конечном счете, придется искать ему замену с оплатой 4 руб. в 1 час для выполнения работы, которую пришлось бы делать квалифицированному рабочему. Оплата полуквалифицированного труда в настоящее время составляет 3 руб. в 1 час и для выполнения данной работы потребуется еще один рабочий.

Г) Накладные расходы. Предприятие распределяет накладные расходы по норме возмещения 20 руб. за 1 станко-час, из которых 7 руб. – переменные накладные расходы и 13 руб. – постоянные накладные расходы. Рассчитано, что в случае заключения договора постоянные расходы возрастут за период договора на 3 200 руб. Имеются запасные мощности оборудования, и производство каждого компонента потребует 4 машино- часа.

Примечание: предполагается, что выполнение договора не приведет к отмене других прибыльных работ. Предприятие в настоящее время осуществляет деятельность на уровне выше точки безубыточности.

Требуется:

1. Решите, должно ли предприятие заключить договор, обоснуйте решение при помощи необходимых цифровых расчетов. Для информирования руководства предприятия составьте отчет.
2. Каким был бы Ваш ответ, если бы предприятие работало на уровне ниже точки безубыточности? Приведите доводы в пользу Вашего решения.

Задача №3

Строительное предприятие приняло заявку на подписание договора на северо-востоке Молдовы стоимостью 288 000 руб., работы по которому должны начаться в марте текущего года. Вместе с тем предприятие имеет заявку на договор на юге Молдовы, за который предложено 352 000 руб. Предприятие не может выполнить оба договора из-за нехватки производственной мощности. Договор на работы на северо-востоке позволяет прекратить его выполнение, за что предусмотрен штраф в размере 20 000 руб.

В отдел контроллинга предоставлены следующие **расчетные данные** затрат по договорам:

	Северо – восток, руб.	Юг, руб.
1.Запасы материалов по первоначальной стоимости:		
- материал X	21 600	-
- материал Y		24 800
2.Первоначальная стоимость заказанного материала (еще не поступившего):		

- материал X	30 400	-
3.Необходимый, но не заказанный материал по текущей стоимости:		
- материал X	60 000	-
- материал Z	-	71 200
4.Рабочая сила, нанятая на месте	86 000	110 000
5.Управление производственной площадкой	34 000	34 000
6.Размещение персонала и проезд к месту работы управляющих строительной площадкой	6 800	5 600
7.Износ оборудования на площадке	9 600	12 800
<i>Общие местные затраты по договору</i>	<i>248 400</i>	<i>258 400</i>
8.Затраты на содержание главного офиса (распределяются по ставке 5% на общие затраты по договору)	12 676	13 240
9.Общие затраты по договору	261 076	271 640
10. Стоимость договора	288 000	352 000
<i>11.Ожидаемая прибыль</i>	<i>26 924</i>	<i>80 360</i>

В результате проведенной работы *отдел контроллинга* выяснил следующие данные по предоставленным расчетным данным:

1. X, Y, Z – строительные материалы. Материал X не является широкоиспользуемым, и его перепродажа не принесет большой прибыли. Но его можно использовать при выполнении других договоров только как заменитель другого материала, текущая стоимость которого на 10 % ниже первоначальной стоимости материала X. Цена широко используемого материала Y удвоилась с момента его закупки; его чистая стоимость реализации в случае перепродажи будет равна его новой цене минус 15% расходов на продажу. С другой стороны, материал Y можно оставить на хранение и использовать для выполнения других договоров в следующем финансовом году.
2. Оборудование, которое потребуется для выполнения контракта на юге, принадлежит предприятию в течение нескольких лет; ежегодно начисляется износ на равномерной основе в размере 12 800 руб. Для выполнения проекта на северо-востоке потребуется меньше оборудования, остальное оборудование можно сдать внаем на время выполнения договора за арендную плату в 6 000 руб.
3. Выполнение каждого из двух альтернативных договоров будет осуществляться с марта текущего года по февраль следующего года.
4. Затраты на управление строительной площадкой рассматриваются как постоянные.

Примечание: Предполагается, что:

А) если предприятие заказало материалы, отказаться от закупки невозможно,

Б) совокупные затраты на управление производственной площадкой останутся в краткосрочной перспективе неизменными независимо от того, какой договор будет выбран.

Требуется:

1. Представить сравнительный отчет, показывающий чистую прибыль предприятия по каждому договору.
2. Объяснить причины включения в (или исключения из) Ваш сравнительный отчет того или иного пункта производственных затрат и вышеприведенных уточнений данных затрат.

Задача №4

Предприятие производит и продает продукты X, Y, Z.

Нормативные затраты на 1 единицу продуктов X, Y, Z:

	X	Y	Z
1. Основные материалы (руб.)	50	120	90
2. Переменные накладные расходы (руб.)	12	7	16
3. Труд основных производственных рабочих (час) (сдельная форма о/т):			
- подразделение А (5 руб. за 1 час)	14	8	15
- подразделение В (6 руб. за 1 час)	4	3	5
- подразделение С (4 руб. за 1 час)	8	4	15

Общие постоянные накладные расходы за год заложены в смету в размере 300 000 руб.

Смета реализации по продуктам на текущий финансовый год:

Продукт	Реализация (ед.)	Цена реализации за 1 ед. (руб.)
X	7 500	210
Y	6 000	220
Z	6 000	300

При разработке сметы производства и реализации на следующий финансовый год коммерческий директор вынес предложение о росте объема реализации каждого продукта в следующих размерах:

Продукт	Рост реализации, %
X	20,0
Y	25,0
Z	33,3

При рассмотрении данного предложения руководитель производства заявил, что несмотря на ожидающийся объем продаж, он не может увеличить объем производства из-за невозможности нанять дополнительный персонал в подразделение В: наблюдается нехватка квалифицированных рабочих в этом подразделении.

Требуется:

1. Показать в форме отчета для руководства себестоимость единицы каждого продукта, сумму покрытия единицы продукта и общую прибыль, ожидаемую в текущем году, на основе первоначальных сметных данных о реализации (без учета влияния ограничивающего фактора).
2. Определить оптимальную производственную программу (учитывая влияние ограничивающего фактора) на следующий отчетный год.
3. Определить прибыль в случае производства и реализации наиболее выгодного набора продуктов с использованием повышенных объемов реализации и ограничивающего фактора в подразделении В.

Примечание: при решении задачи не используются методы линейного программирования.

Задача № 5

Предприятие производит и реализует ряд компонентов и продуктов. Руководство предприятия обсуждает производственную, закупочную и реализационную сметы на будущий год. Ниже приводятся **сметные данные** по удельным полным затратам по двум продуктам и двум компонентам.

Показатели	Компонент 12 (руб. за 1 ед.)	Компонент 14 (руб. за 1 ед.)	Продукт А (руб. за 1 ед.)	Продукт Б (руб. за 1 ед.)
Основные материалы	18	26	12	28
Труд основных производственных рабочих (сдельная форма)	16	4	12	24
Переменные накладные расходы	8	2	6	12
Постоянные накладные расходы	20	17	15	30
ИТОГО	62	49	45	94

Компоненты 12 и 14 используются при производстве других продуктов, производимых и реализуемых компанией, и не включаются в показанные в таблице два продукта предприятия. Компоненты 12 и 14 можно закупить у других производителей соответственно по 60 и по 30 руб. за ед. Текущая цена реализации продуктов А и Б составляет 33 и 85 руб. соответственно.

Требуется:

а) Оценить будет ли для предприятия в будущем году более прибыльным:

- (1) закупать один (оба) из компонентов или производить их,
- (2) продавать один (оба) из продуктов или отказаться от их производства.

б) Подготовить для руководства отчет с пояснениями о том, как следующая дополнительная информация повлияет на вашу оценку в п. (а): производственные потребности в двух компонентах на будущий год составят 7 000 ед. (компонент 12) и 6 000 ед. (компонент 14), а сметные уровни реализации по продукту А и продукту Б составят соответственно 5 000 ед. и 4 000 ед., при этом возникла необходимость в специальном оборудовании.

Данное оборудование, необходимое исключительно для этих двух компонентов и этих двух продуктов, из-за специальных требований заказчика по техническим причинам может быть максимально использовано максимум в течение 80 000 час в год.

Сметное использование указанного оборудования составляет 80 000 час в год, а потребности каждого изделия (продукта и компонента) в обработке на данном оборудовании следующие:

Компонент 12	8 машино - часов
Компонент 14	2 машино - часов
Продукт А	6 машино - часов
Продукт Б	12 машино - часов

Эксплуатационные затраты на спец. оборудование включены в расчет себестоимости, приведенный в п. (а).

Примечание:- при решении задачи не используются методы линейного программирования;

- если какой - либо компонент будет закупаться дополнительных затрат производиться не будет (напр., затрат на размещение заказа);

- постоянные затраты являются общими и неизбежными для всех вариантов действий;

- качество продукции и сроки доставки удовлетворительны.

Задача №6

Некоторые события, произошедшие в стране поставщика, вызывают опасения у руководства предприятия относительно дальнейших поставок сырья X, которые могут быть сорваны. Объем имеющегося в наличии сырья равен 17 000 кг, его стоимость – 136 000 руб. Используя сырье X, предприятие производит продукцию пяти различных видов.

Исходные данные по видам продукции.

Код изделия	Количество сырья на 1 ед. готового изделия, кг	Труд основных производственных рабочих на 1 ед. готового изделия, час.	Цена реализации 1 ед., руб.	Ожидаемый спрос в ближайшие 3 месяца, ед.
701	0,7	1,0	26	8 000
702	0,5	0,8	28	7 200
821	1,4	1,5	34	9 000
822	1,3	1,1	38	12 000
937	1,5	1,4	40	10 000

Ставка заработной платы основных производственных рабочих – 5 руб. за 1 час. Переменные накладные расходы распределяются на виды продукции по норме 40% от заработной платы основных производственных рабочих. Переменные реализационные расходы (комиссионные продавцов) составляют 15% цены реализации. Сметные постоянные накладные расходы составляют 653 520 руб. в год, а сметные постоянные административные расходы – 1 200 000 руб. в год.

Требуется:

А) Показать в форме отчета для руководства себестоимость единицы каждого продукта, сумму покрытия единицы продукта и общую прибыль, ожидаемую через 3 месяца, на основе первоначальных сметных данных о спросе (без учета влияния ограничивающего фактора).

Б) Определить, какое количество сырья на производство каких товаров необходимо выделить при условии влияния на производственную программу ограничивающего фактора.

В) Изложить сведения о предполагаемой сумме покрытия и финансовом результате в течение ближайших трех месяцев в случае принятия решения по пункту (Б).

Примечание:- при решении задачи не используются методы линейного программирования.

Задача №7

Ниже приводится **смета затрат и финансового результата** промышленного предприятия на будущий финансовый год при ожидаемой загрузке ее производственных мощностей на 75%:

Показатели		Сумма (руб.)
Объем реализации	9 000ед. по 32руб. за ед.	288 000
	Основные материалы	54 000

	З/п основных производственных рабочих	72 000
	Производственные накладные расходы:	
	-постоянные	42 000
	-переменные	18 000
	Административные расходы на реализацию:	
	-постоянные	36 000
	-переменные	27 000

Требуется:

А) (1) определите финансовый результат, рассчитайте точку безубыточности в единицах продукции и в стоимостном выражении;

(2) начертите график, показывающий уровень суммы покрытия (маржинального дохода) и прибыли;

(3) на основании графиков, приведенных в ответе на п. (А) (2), дайте оценку предполагаемой прибыли в случае, если бы фирма использовала свои производственные мощности полностью. Подтвердите полученную сумму расчетом финансового результата.

Б) Рассмотрите варианты:

(1) если оценка реализации продукции была бы уменьшена до 28руб. за единицу, то повышенный спрос позволил бы предприятию загрузить свои производственные мощности на 90% без каких - либо дополнительных затрат на рекламу;

(2) для того чтобы вызвать достаточный спрос и полностью использовать производственные мощности, потребовалось бы 15%-ное уменьшение текущей цены реализации и расходы на специальную рекламную кампанию в размере 5 000руб.

Представьте сметы, отражающие результаты введения этих двух вариантов, сравните их с первоначальной сметой, и дайте руководству рекомендации относительно того, какой из этих трех возможных планов следует принять, т.е. первоначальную финансовую смету либо сметы в соответствии с п. (Б) (1) или (Б) (2).

В) Независимое исследование рынка показало, что если затратить 15 000 руб. на специальную рекламную кампанию, фирма могла бы заработать на полную мощность и поддерживать цену реализации на уровне 32руб. за единицу продукции. Дайте руководству рекомендации относительно того, принять ли данное предложение.

Примечание: каждый из вышеуказанных вопросов следует рассматривать независимо от других.

Задача №8

В результате оценки своей работы в течение года предприятие получило **следующие данные:**

Показатели	Сумма (руб.)
1. Объем реализации изделий X, ед.	200 000
2. Накладные реализационные расходы, руб.	500 000
3. Постоянные производственные накладные расходы, руб.	400 000
4. Нормативы для производства 1 ед. изделия X:	
А) Материалы:	
- количество компонента У для производства 1 ед. изделия X, кг.	5
- покупная цена компонента У за 1 кг, руб.	3
Б) Затраты труда основных производственных рабочих:	
- на изготовление единицы изделия X, час.	4

- почасовые расценки, руб.	10
В) Прочие переменные производственные расходы на 1 ед. изделия X, руб.	16
5. Цена реализации единицы продукции X, руб.	80

Требуется:

А)

(1) определите финансовый результат, рассчитайте точку безубыточности в единицах продукции и в стоимостном выражении;

(2) начертите график, показывающий уровень суммы покрытия (маржинального дохода) и прибыли.

Б) Рассмотрите варианты:

(1) если оценка реализации продукции была бы уменьшена на 10%, то повышенный спрос позволил бы предприятию увеличить объем реализации на 20% без каких - либо дополнительных затрат на рекламу;

(2) при увеличении расходов на рекламу на 500 000 руб. объем реализованной продукции в количественном выражении возрастет на 10% по сравнению с первоначально планируемым.

Представьте расчеты, отражающие результаты введения этих двух вариантов, сравните их с первоначальными данными, и дайте руководству рекомендации относительно того, какой из этих трех возможных планов следует принять.

В) Рассчитайте изменение цены реализации в процентном выражении, необходимое для получения дополнительной прибыли в размере 200 000 руб.

Г) Отдел производства прогнозирует увеличение затрат на производство продукта X, а именно:

- цена на компонент У может возрасти на 10%;

- почасовая ставка может возрасти на 6%;

- постоянные производственные накладные расходы могут возрасти на 200 000 руб. в связи с ожидаемым изменением в законодательстве, которое будет требовать использования более безопасного оборудования.

Составьте смету финансового результата и определите точку безубыточности в единицах продукции и в стоимостном выражении с учетом возможного увеличения затрат на производство.

Примечание: каждый из вышеуказанных вопросов следует рассматривать независимо от других.

Задача №9

Предприятие, занимающееся производством и реализацией единственного изделия, ожидает получить следующие **результаты на конец текущего года:**

Показатели	Сумма (тыс. руб.)
1. Объем реализации (цена реализации 1 ед. изделия – 9 руб.)	900
2. Затраты на производство:	
А) основные материалы	200
Б) заработная плата:	
- основных производственных рабочих (повременная форма оплаты труда)	120
- административного персонала (постоянные расходы)	38
В) производственные накладные расходы:	

- постоянные	80
- переменные	50
Г) административные постоянные расходы	78
Е) реализационные накладные расходы:	
- переменные	63
- постоянные	44
Ж) накладные расходы на организацию сбыта:	
- переменные	36
- постоянные	20

Требуется:

А)

(1) определите финансовый результат, рассчитайте точку безубыточности в единицах продукции и в стоимостном выражении;

(2) начертите график, показывающий уровень суммы покрытия (маржинального дохода) и прибыли.

Б) Для подготовки финансовой сметы на следующий год имеется следующая информация:

- Ожидается, что снижение цены реализации с 9 до 8 руб. за единицу продукции даст увеличение объема реализации на 50%;
- Так как количество покупаемых материалов возрастет, то будет получена 5%-ная скидка на закупки сырья. Ожидается, что использование материалов на единицу выпускаемой продукции составит 98% по сравнению с текущим годом;
- Почасовые ставки заработной платы основных производственных рабочих увеличатся на 10%. Производительность труда должна остаться на том же уровне. 20 000 ед. продукции (из общего количества производства и реализации) будет производиться в сверхурочные часы с надбавкой в размере 25%. Доплата за сверхурочные рассматривается как постоянные расходы;
- В соответствии с прогнозом совокупные постоянные накладные расходы возрастут (без учета доплат за сверхурочные часы работы) на 20% по сравнению с текущим годом;
- Объем производства будет равен объему реализации.

Составьте смету финансового результата на следующий финансовый год и определите точку безубыточности в единицах продукции и в стоимостном выражении с учетом имеющейся информации.

Примечание: для задания Б) каждый из указанных пунктов следует рассматривать в совокупности друг с другом.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов предусматривает более глубокое и детальное изучение тем по учебной дисциплине. Студент должен подобрать и проанализировать основную литературу по каждой теме, раскрыть её и дать своё видение и понимание проблемы.

Форма организации самостоятельной работы может заключаться как в самостоятельном изучении предусмотренных для изучения тем, написании контрольных работ, в решении практических задач и в других формах. Форма контроля самостоятельной работы студентов — консультации и опрос на практических (семинарских) занятиях.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

8.1. основная литература:

1. Друри К. Введение в управленческий и бухгалтерский учет: учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783с.
2. Друри К. Управленческий и производственный учет: учеб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.-1071с.
3. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304с.
4. Муравьева Н.Ю. Контроллинг: метод. пособ.- Тирасполь: РИО ПГУ, 2004.-24с.
5. Контроллинг: сб. задач и метод. рекомендации по их выполнению. / Сост. Н.Ю. Муравьева.- Тирасполь, 2014.-24с.
6. Контроллинг учеб. /Под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько.- М.: ИНФРА-М, 2009-336с.

8.2 Дополнительная литература:

7. Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. - СПб.: "Изд. дом Герда", 2001.-288с.
8. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений: учебник. – М.: Аудит, 1997. – 408с.
9. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: уч. пособ.- М.: КНОРУС, 2011.-360с.
10. Гуськов С.В., Графова Г.Ф. Оценка эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций: уч. пособ.- М.: Академия, 2007.-192с.
11. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учеб.- М.: «Дело и Сервис», 2009.-384с.
12. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560с.
13. Аудит и контроллинг персонала организации: уч. пособ. /под ред. П.Э. Шлендера.- М.: Вузовский учебник, 2010.-262с.
14. Пужаев А.В. Управленческие решения: уч. пособ.- М.: КНОРУС, 2012.-192с.
15. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса: монография / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова; под ред. проф. Н.А. Казаковой. - 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. - 234 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_5c500980856726.67755087. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1010676>
16. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах: монография / Е.А. Хлевная. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 289 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://znanium.com>]. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_58f092bb11df16.86409704. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/883006>
17. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. — М.: ИНФРА-М, 2018. - 237 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/13657. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/942813>

8.2. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

1. Сайт объединения контроллинга [электронный ресурс] - Режим доступа : www.controlling.ru
2. finAnalisis.ru [электронный ресурс] - Режим доступа : <http://www.finanalisis.ru/>

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля):

В процессе реализации образовательной программы кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» использует современную материально-техническую базу, которая соответствует действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивает проведение всех видов подготовки и научно-исследовательских работ аспирантов, предусмотренных учебным планом.

Теоретическая подготовка проходит на кафедре, которая имеет в своем распоряжении оборудование экономического факультета:

- три компьютерных кабинета, объединенных в локальную сеть, с выходом в Internet;

- ресурсный центр, все компьютеры трех компьютерных класса и данного центра соединены в локальную сеть с выходом в Интернет:

- 12 компьютеров;
- интерактивная доска;
- 2 экрана;
- 2 проектора;
- ноутбук;
- видеофильмы.

Студентами широко используется система Internet (скорость подключения – до 2 Мбит/сек), корпоративная электронная почта, парольный доступ к беспроводной сети Wi-Fi.

В распоряжении кафедры имеются следующие технические средства обучения:

- компьютеры модели «Intel» и «AMD» с выходом в Internet и в локальную сеть (33 шт.);
- многофункциональные устройства МФУ (4 шт.);
- мультимедиа-проекторы (1 шт.).

10. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины:

Обучение складывается из аудиторных занятий, включающих лекционный курс, практических занятий, а также самостоятельной работы. Основное учебное время выделяется на практические занятия по закреплению знаний и получению практических навыков.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в разделе СРС).

Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры.

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку к практическим занятиям, текущему и промежуточному тестированию и включает написание рефератов, работу с учебной литературой, выполнение индивидуальных домашних заданий.

Исходный уровень знаний студентов определяется тестированием, текущий контроль усвоения предмета определяется ответами на тестовые задания.

В конце изучения учебной дисциплины проводится контроль знаний в виде зачета с оценкой.

11. Технологическая карта дисциплины

Курс 3 группа ЭФ17ДР62БУ1(305), ЭФ17ВР62БУ1 семестр 6

Преподаватель ст.преп. Муравьева Н.Ю.

Преподаватели, ведущие практические занятия ст.преп. Муравьева Н.Ю.

Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

Рабочая программа составлена с учетом Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.05 Экономика, утвержденного приказом №1327 от 12.11.2015 МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ.

Составитель _____ / Муравьева Н.Ю., ст. преподаватель

Зав. кафедрой бухгалтерского учета и аудита _____ / Стасюк Т. П., к.э.н., доцент
кафедра, обслуживающая дисциплину

Зав. выпускающей кафедры _____ / Стасюк Т. П., к.э.н., доцент