

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Контроллинг»
для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»
(Специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности»)

Ставрополь, 2026

Настоящая методическая разработка составлена в соответствии с программой дисциплины.

Методическая разработка включает: вопросы для обсуждения, практические задания, контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой литературы.

Семинарские занятия по дисциплине «Контроллинг» проводятся с целью усвоения студентами теоретических основ контроллинга

Решение практических заданий поможет студентам более глубоко усвоить не только теоретические вопросы, но и научиться самостоятельно проводить экономические расчеты и делать соответствующие выводы.

Уровень усвоения студентами изучаемой темы проверяется на основе ответов на контрольные вопросы и задания, решение которых требует дополнительного изучения материала в соответствии с предложенными заданиями для самостоятельной и рекомендуемой литературы

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи изучения дисциплины

2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

3. Задания к практическим работам

Практическое занятие 1. Основы контроллинга

Практическое занятие 2. Роль контроллинга в системе управления организацией

Практическое занятие 3. Инструменты стратегического контроллинга

Практическое занятие 4. Инструменты оперативного финансового контроллинга

Практическое занятие 5. Контроллинг бюджетирования

Практическое занятие 6. Контроллинг затрат

Практическое занятие 7. Контроллинг эффективности деятельности

Практическое занятие 8. Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии

Литература

1. Цели и задачи изучения дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование профессиональных компетенций будущего специалиста (ПК-6) по направлению подготовки 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Задачами обучения по дисциплине «Контроллинг» являются:

- изучение зарубежных концепций контроллинга и возможности их внедрения в российскую практику;
- овладение основами методологии контроллинга применительно к решению проблем управления персоналом на микроуровне;
- изучение организационных вопросов создания системы контроллинга на предприятии

2 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины у обучающихся должны сформироваться следующие результаты обучения

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ПК-6 способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов	ИД-3 ПК-6. Координация деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий при выполнении конкретных проектов и работ	Применяя теоретические знания и методологический инструментарий контроллинга, с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий координирует деятельность исполнителей при выполнении конкретных проектов и работ

3. Задания к практическим работам

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Основы контроллинга

Теоретическая часть

Сущность контроллинга. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием. Задачи и функции. Контроллинга направлений деятельности: контроллинг маркетинга, контроллинг обеспечения ресурсами, контроллинг в области логистики, финансовый контроллинг, контроллинг инвестиций, контроллинг инновационных процессов. Причины возникновения контроллинга. основные этапы развития контроллинга: историческая справка.

Контроллинг - это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Вопросы к практическому занятию

1. Какие внешние и внутренние факторы вызвали необходимость создания системы контроллинга на предприятии?
2. Что такое контроллинг, каковы его цели?
3. Чем отличается контроллер от контролера?
4. Дайте характеристику концепциям контроллинга?
5. История развития контроллинга в России и за рубежом.
6. Чем отличаются немецкая и американская модели контроллинга?
7. Опишите функции и задачи контроллинга?
8. Элементы системы планирования и контроля ?
9. Какова взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Роль контроллинга в системе управления предприятием

Теоретическая часть

Контроллинг - это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием. Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Поэтому контроллинг

позволяет осуществлять постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

Отличия оперативного и стратегического контроллинга. Стратегическое планирование: фазы, стратегические цели, оформление и оценка стратегии, стратегическое решение. Стратегический контроль: фазы, система стратегического информационного обеспечения. Оперативный контроллинг.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое оперативный и стратегический контроллинг?
2. Каковы основные положения и этапы реализации стратегического контроллинга?
3. Составные части стратегического контроллинга?
4. Каковы цели и задачи стратегического контроллинга?
5. Контур регулирования стратегического контроллинга ?
6. Стратегическое планирование и анализ в рамках стратегического контроллинга?
7. Стратегический контроль: виды и процесс?
8. Понятие и задачи оперативного контроллинга?
9. Отличительные особенности стратегического и оперативного контроллинга?
10. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга?
11. Контур регулирования оперативного контроллинга?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Инструменты стратегического контроллинга

Теоретическая часть

Источники информации для экспертной диагностики подразделяются на учетные и внеучетные.

Учетные источники информации:

- бухгалтерский учет и отчетность
- статистический учет и отчетность
- управленческий учет и отчетность.

Виды стратегий. Методы стратегической диагностики: метод анализа разрыва, SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, конкурентный анализ по Портеру, диагностика по слабым сигналам. Достоинства и

недостатки методов стратегического контроллинга.

Задания для выполнения

Задание 1. Используя приведённую ниже схему для каждого фактора воздействия внешней среды составьте матрицу SWOT-анализа текстильного предприятия, работающего на отечественном сырье.

Факторы воздействия: поставщики, покупатели, технология, рынок капитала, правительство.

Решение для фактора «рынок рабочей силы»

Сильные стороны	Слабые стороны
- свободное движение валюты - поставщики, гарантирующие качество - роботизация и автоматизация технологического процесса - приверженность торговой марки	- уменьшение числа поставщиков сырья - уменьшение числа покупателей готовой продукции
Возможности	Опасности
- правительственные субсидии на исследования и разработки - уменьшение периода поставок материалов - ускорение процесса производства - снижение процентных ставок - наличие большой денежной массы - закон о недобросовестной конкуренции	- колебание курса ценных бумаг - законы о конкуренции - технический прогресс - девальвация национальной валюты - устаревание патента на используемую технологию - изменение налоговых льгот - картельные соглашения - наличие закона о правах потребителей

Задание 2. Фирма производит товары А, Б, В и Г с удельным весом в ценовом выражении объема продаж соответственно 40, 25, 13 и 2%.

Товары

А и Б по своему основному назначению являются взаимозаменяемыми. Товар Г выступает в качестве дополнения к товару А. Товар В выступает в качестве сборочного элемента (компонента) для товаров А и Б, но имеет и самостоятельный спрос.

Товары А, Б, В и Г находятся соответственно в следующих стадиях своего жизненного цикла на рынке: «зрелость», начало «спада», «рост» и «внедрение».

Кроме указанных товаров, фирма производит также товар Д с удельным весом 20 % и реализует его на основе долгосрочного контракта с транснациональной корпорацией.

Длительность жизненных циклов товаров А и Б составляет в

среднем 5 лет, В и Г – 3 года. Контракт с корпорацией о поставках товара Д только что продлен на следующие 5 лет.

Товары приносят прибыль в следующих долях общей массы прибыли:
А – 60%, Б – 10%, В – 10%, Г – 0%, Д – 20%.

1. Структурируйте данные. Вариант структурирования предлагается в таблице.

Таблица 1 - Структурирование данных

Код товара	Доля в объеме продаж	Связь с другими товарами	Стадия ЖЦТ	Длительность ЖЦТ	Доля в массе прибыли
А					
Б					
В					
Г					
Д					

3. Предложите вариант приоритетов деятельности фирмы (с названиями товаров) по одной из следующих версий, выбрав наиболее подходящую из них к условиям задачи: хлебозавод, завод радиоэлектронных изделий, фабрика-прачечная. Обоснуйте Ваш выбор на основе составленной матрицы БКГ, матрицы Мак-Кинси.

4. Каково состояние и перспективы политики фирмы с учетом спроектированного Вами конкретного ассортимента и при условии неизменности этой политики в течение трех лет? Используйте прием наложения кривых жизненного цикла всех товаров фирмы.

Вопросы к практическому занятию

1. Анализ финансового состояния.
2. Анализ безубыточности.
3. ABC-анализ.
4. Анализ информационных потоков.
5. Оценка риска и управление ими.
6. Методы количественного анализа рисков.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Инструменты оперативного финансового контроллинга

Теоретическая часть

Анализ финансового состояния: анализ рентабельности, показатели оборачиваемости, показатели платежеспособности, показатели покрытия долгов и ликвидности, показатели оценки финансовой устойчивости, специальные показатели, пирамида показателей и модель Альтмана, анализ и оценка структуры баланса. Анализ безубыточности. Анализ материальных потоков: ABC-анализ. Анализ информационных потоков. Оценка риска и управление ими. Методы количественного анализа рисков: метод аналогий, анализ чувствительности, анализ сценариев, метод Монте-Карло, экспертный метод.

Задания для выполнения

Задание 1. Определите точку безубыточности фирмы и покажите это на графике при следующих условиях:

	ДЕ	%
Выручка от продажи	25 000	100
Переменные затраты	15 000	60
Маржинальный доход	10 000	40
Постоянные затраты	5 000	

Задание 2. На основе приведенных в таблице 2 данных проведите ABC-анализ материальных потоков, представив результаты расчетов в таблице 3. Сделайте выводы о направлениях и последовательности управления материалами.

Таблица 2 - Перечень материалов

Наименование материала	Цена 1 т, тыс. руб.	Масса, т.	Стоимость, тыс. руб.
1	2	3	4
A	1000	12	
B	2000	250	
C	560	5	
D	68	13	
E	190	5400	
F	40	320	
G	45	460	

Н	600	4000	
I	860	300	
J	700	350	
K	2100	135	
L	2500	140	
M	3500	4	
N	430	380	
O	135	18	
P	140	540	
Итого			

Решение.

Таблица 3 - Перечень материалов согласно ABC - анализу

№ п/ п	Наименование материала	Цена 1 т, тыс. руб.	Масса, т.	Стоимость, тыс. руб.	Стоимость нарастающим итогом	
					тыс. руб.	доля в общей стоимости материалов, %

Вопросы к практическому занятию

1. Сущность метода анализа разрыва.
2. Сущность SWOT-анализа.
3. Сущность матрицы БКГ.
4. Сущность матрицы Мак-Кинси.
5. Сущность конкурентного анализа по Портеру.
6. Сущность диагностики по слабым сигналам.
7. В чем состоят достоинства и недостатки методов стратегического контроллинга.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Контроллинг бюджетирования

Теоретическая часть

Формирование структуры бизнеса. Понятие бюджета. Цели и задачи бюджетов. Структура системы бюджетов на предприятии. Виды

бюджетов, их особенности. Гибкие и фиксированные бюджеты. Бюджетирование «с нуля». Сферы применения различных типов бюджетов. Достоинства и недостатки бюджетирования.

Вопросы к практическому занятию

1. Общая характеристика системы бюджетов предприятия.
2. Задачи и функции составления бюджетов.
3. Классификация бюджетов.
4. Этапы составления бюджетов.
5. Структура основного бюджета.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Контроллинг затрат

Теоретическая часть

Управленческий учет и его отличие от финансового учета. Задачи управленческого учета. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга. Достоинства и недостатки различных методов управленческого учета. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга. Структуризация учета. Структуризация данных и метаданные

Задания для выполнения

Задача 1. Определите маржинальный доход, если выручка-нетто от продажи составляет 140 ДЕ, а затраты на производство и продажу:

Материалы	50 ДЕ
Зарплата производственных рабочих	
С начислениями	40 ДЕ
Общепроизводственные расходы	20ДЕ
Общехозяйственные расходы	15 ДЕ
Расходы на продажу	0 ДЕ

Вопросы к практическому занятию

1. Назовите причины возникновения управленческого учета.
2. Каковы цели, задачи и принципы управленческого учета?
3. Сравните управленческий и финансовый учет.
4. Какие системы управленческого учета Вы знаете? Каковы их достоинства, недостатки, возможности применения на отечественных предприятиях?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Контроллинг эффективности деятельности

Теоретическая часть

К числу важнейших задач оперативного контроллинга относятся: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.

В результате бюджетирования устанавливаются плановые значения контролируемых величин, в качестве которых могут выступать количественные параметры деятельности предприятия, выраженные в натуральных и стоимостных показателях, а также качество, сроки и т.д. Объем контролируемых величин с целью выявления отклонений и анализа их причин устанавливается экономической целесообразностью, определяемой через соотношение выгоды, получаемой от устранения причин отклонения, и затрат на их выявление. Возможен частичный контроль наиболее значимых величин, выявленных на основе ABC - анализа.

Задания для выполнения

Задание 1. Предприятие, специализирующееся на производстве мебели, планировало выпустить и реализовать за месяц 100 шкафов по цене 100 тыс. руб. каждый, т.е. выручка должна была составить 10 млн. руб. Нормы расхода основных материалов на изготовление одного шкафа, а также плановые цены на материалы представлены в таблицах.

Таблица 1 - Нормы расходов материалов

Наименование материала	Ед. изм.	Норма расхода материалов на один шкаф	Цена, руб.	Расход на выпуск шкафов	
				в натуральном выражении	сумма, руб.
Пиломатериалы	M^3	0,4	110000	40	4400000
Лаки	Л	1,2	20000	120	2400000
Итого переменные затраты					6800000

Постоянные затраты за тот же период планировались на уровне 2000000 руб.

Плановая прибыль равна 1200000 руб.

Фактически предприятие произвело и реализовало 90 шкафов по плановым ценам. Фактическая выручка составила 9000000 руб.

Таблица 2 - Фактический расход материалов на производство

Наименование материала	Ед. изм.	Норма расхода материалов на один шкаф	Цена, руб.	Расход на выпуск шкафов	
				в натуральном выражении	сумма, руб.
Пиломатериалы	M^3	0,4	110000	40	4400000
Лаки	Л	1,2	20000	120	2400000
Итого переменные затраты					6800000

Постоянные затраты за тот же период планировались на уровне 1800000 руб.

Фактическая прибыль равна 367500 руб.

Рассчитать значения отклонений, вызванных различными факторами.

Вопросы к практическому занятию

1. Виды отклонений
2. Каковы особенности учета по отклонениям?
3. В чем причины отклонений?
4. Какие факторы оказывают влияние на возникновение отклонений?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Организационно-методические основы создания системы контроллинга

на предприятии

Теоретическая часть

После того как руководство убедилось в необходимости внедрения контроллинга для повышения эффективности управления предприятия возникает вопрос, создавать ли самостоятельную службу контроллинга или распределить функции контроллинга среди уже имеющихся структурных подразделений - планового отдела, бухгалтерии, экономической службы. Ниже представлен перечень аргументов «за» и «против», которые могут служить основой для предприятия решения руководителем.

Вопросы к практическому занятию

1. В чем заключаются смысл выявления отклонений плановых и фактических величин в контроллинге?
2. По каким параметрам, определенным в бюджете, могут возникать отклонения плановых и фактических величин?
3. Какие виды отклонений различают?
4. Каковы критерии оценки отклонений плановых и фактических величин в контроллинге?
5. В чем значение выявления причин отклонений?
6. Какое значение имеет факторный анализ отклонений?
7. Какова графическая интерпретация распределения отклонений между факторами?

Литература

Основная литература:

1. Буренина, Н. Б. Контроллинг : учебное пособие / Н. Б. Буренина. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2021.
2. Юсупова, С. М. Контроллинг персонала : учебник / С. М. Юсупова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 354 с.

Дополнительная литература:

1. Гарунова, В. Ф. Формирование модели контроллинга рисков в системе стратегического управления предприятием : учебно-методическое пособие / В. Ф. Гарунова, В. И. Ткач. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2017. — 47 с.
2. Гладченко, Т. Н. Контроллинг : учебное пособие / Т. Н. Гладченко, Ю. В. Фомин. — Донецк : Донецкий государственный университет управления, 2016. — 194 с.
3. Скворцова, Н. К. Производственный аудит и контроллинг затрат в промышленности : учебное пособие / Н. К. Скворцова, Л. А. Филимонова, А. Е. Сбитнев. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2022. — 141 с.

Интернет-ресурсы

1. Профессиональная база данных «Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе «За честный бизнес» // Режим доступа: <https://zachestnyibiznes.ru>
2. Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/
3. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы
по дисциплине «Контроллинг»
для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая
безопасность» (Специализация «Экономико-правовое обеспечение
экономической безопасности»)

Методические указания по дисциплине «Контроллинг» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (Специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

План выполнения самостоятельной работы

Методические указания по организации самостоятельной работы

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Введение

Самостоятельная работа студентов является внеаудиторной и предназначена для самостоятельного изучения определенных тем дисциплины по материалам, рекомендованным преподавателем, а также в порядке подготовки к практическим занятиям.

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения.

Целью освоения дисциплины является формирование профессиональных компетенций будущего специалиста (ПК-6) по направлению подготовки 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Задачами обучения по дисциплине «Контроллинг» являются:

- изучение зарубежных концепций контроллинга и возможности их внедрения в российскую практику;
- овладение основами методологии контроллинга применительно к решению проблем управления персоналом на микроуровне;
- изучение организационных

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

Целью самостоятельной работы студентов по дисциплине «Контроллинг» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами самостоятельной работы по дисциплине «Контроллинг» являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсовых и выпускной квалификационной работ.

План выполнения самостоятельной работы

Код оцениваемой компетенции, индикатора (ов)	Этап формирования компетенции (№ темы)	Средства и технологии оценки	Вид контроля, аттестация (текущий/промежуточный)	Тип контроля (устный, письменный или с использованием технических средств)	Наименование оценочного средства
ИД-3 ПК-6	1 2 3 4 5 6 7 8.	Тестирование	Текущий	Письменный	Тестовые задания
		Собеседование	Текущий	Устный	Вопросы для собеседования
		Решение задач	Текущий	Письменный	Комплект практикоориентированных задач

Методические указания по организации самостоятельной работы

Вопросы для собеседования

Базовый уровень

Тема 1 Основы контроллинга

1. Сущность контроллинга
2. Причины возникновения контроллинга
3. Основные этапы развития контроллинга: историческая справка.

Тема 2 Роль контроллинга в системе управления предприятием.

1. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием
2. Задачи и функции

Тема 3. Инструменты стратегического контроллинга

1. Источники информации
2. Виды стратегий.
3. Достоинства и недостатки методов стратегического контроллинга.
4. Методы стратегической диагностики
5. Методы стратегической диагностики
6. Метод анализа разрыва
7. SWOT-анализ
8. Матрица БКГ
9. Матрица Мак-Кинси
10. Конкурентный анализ по Портеру
11. Диагностика по слабым сигналам

Тема 4. Инструменты оперативного финансового контроллинга

1. Анализ финансового состояния
2. Анализ рентабельности
3. Показатели оборачиваемости
4. Показатели платежеспособности
5. Показатели покрытия долгов и ликвидности
6. Показатели оценки финансовой устойчивости

Тема 5. Контроллинг бюджетирования

1. Формирование структуры бизнеса

2. Понятие бюджета

3. Цели и задачи бюджетов.
4. Структура системы бюджетов на предприятии.

Тема 6. Контроллинг затрат

1. Управленческий учет и его отличие от финансового учета
2. Задачи управленческого учета.
3. Структуризация учета
4. Классификация издержек
5. Методы калькулирования продукции
6. Управление издержками

Тема 7. Контроллинг эффективности деятельности

1. Понятие эффективности
2. Выявление отклонений.
3. Классификация отклонений.

Тема 8. Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии

1. Организационная культура контроля
2. Личностные качества контроллера
3. Профессиональные качества контролера

Повышенный уровень

Тема 1. Основы контроллинга

1. Контроллинг направлений деятельности
2. Контроллинг маркетинга
3. Контроллинг обеспечения ресурсами
4. Контроллинг в области логистики
5. Финансовый контроллинг
6. Контроллинг инвестиций
7. Контроллинг инновационных процессов

Тема 2. Роль контроллинга в системе управления предприятием.

1. Стратегическое планирование: фазы, стратегические цели, оформление и оценка стратегии, стратегическое решение.
2. Стратегический контроль: фазы, система стратегического информационного обеспечения.
3. Оперативный контроллинг.
4. Отличия оперативного и стратегического контроллинга

Тема 3. Инструменты стратегического контроллинга

1. Финансовый контроллинг на основе сбалансированной системы показателей
2. Финансовый контроллинг на основе модели EVA

Тема 4. Инструменты оперативного финансового контроллинга

1. Пирамида показателей и модель Альтмана
2. Анализ и оценка структуры баланса
3. Анализ безубыточности
4. Анализ материальных потоков: ABC-анализ
5. Анализ информационных потоков.
6. Оценка риска и управление ими
7. Методы количественного анализа рисков
8. Метод аналогий, анализ чувствительности
9. Анализ сценариев
10. Метод Монте-Карло
11. Экспертный метод.

Тема 5. Контроллинг бюджетирования

1. Виды бюджетов, их особенности.
2. Гибкие и фиксированные бюджеты.

3. Бюджетирование «с нуля».
4. Сферы применения различных типов бюджетов.
5. Достоинства и недостатки бюджетирования.
6. Система планирования в контроллинге
7. Планирование генеральных целей
8. Стратегическое планирование
9. Оперативное планирование
10. Финансовое планирование

Тема 6. Контроллинг затрат

1. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.
2. Достоинства и недостатки различных методов управленческого учета
3. Оценка методов управленческого учета затрат для решения задач контроллинга

Тема 7. Контроллинг эффективности деятельности

1. Аддитивные модели оценки эффективности
2. ABC-анализа для контроля прибыльности
3. XYZ – анализа для контроля стабильности
4. ABC-XYZ – анализа
5. Выявление причин отклонений
6. Факторный анализ отклонений

Тема 8 Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии

1. Организация подразделения контроллинга
2. Достоинства и недостатки создания службы контроллинга
3. Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия
4. Структура службы контроллинга
5. Рациональная структура финансово-экономических служб предприятия.
6. Фазы и темпы внедрения контроллинга

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: внимательное изучение лекционного материала, а также самостоятельную работу с основной и дополнительной литературой.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо внимательно изучить указанные темы, опираясь на конспекты лекций, рекомендуемую основную и дополнительную литературу, а также материалы практических занятий.

Ответы на вопросы оцениваются по следующим критериям:

- соответствие ответа вопросу;
- логичность,
- научность,
- доказательность ответа;
- владение понятийным аппаратом;
- умение делать выводы;
- наличие примеров.

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами при ответе на практикоориентированные вопросы. Компетенции ПК-6 освоены на повышенном уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос,

правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами ответов на них. Компетенции ПК-6 полностью освоены на базовом уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопросы. Компетенции ПК-6 частично освоены на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями отвечает на вопросы. Компетенции ПК-6 не освоены.

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

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: постановку проблемы (формулировку вопросов) и мотивирование студентов по ее разрешению; индивидуальная и групповая работа с вопросами разного уровня; обсуждение проделанной работы; формулирование выводов по теме, подведение итогов.

Предлагаемые студенту вопросы для собеседования позволяют проверить овладение следующими компетенциями: ПК-6

Вопросы базового уровня требуют от студентов показать знание методов сбора и анализа информации для решения поставленных вопросов, методик расчета финансово-экономических показателей по данным бухгалтерской финансовой и другой отчетности, выработки управленческих решений.

Повышенный уровень вопросов направлен на диагностику знаний инструментария формирования и использования комплексной системы финансово-экономических показателей деятельности организации в зависимости от поставленных вопросов, выработки эффективных управленческих решений, а также понимание способов применения освоенных знаний в практической деятельности.

Для подготовки к данному оценочному мероприятию студентам необходимо ознакомиться с материалом учебника и лекций, поработать с дополнительной литературой и Интернет-источниками.

Ответы на вопросы оцениваются по следующим критериям: соответствие ответа вопросу; логичность, научность, доказательность ответа; владение понятийным аппаратом; умение делать выводы; наличие примеров.

Типовые задачи

Задание 1.

Задание 1

Определите показатели (KPI) для реализации BSC фабрики по производству косметических средств по составляющим:

- финансовое положение организации;
- потребители организации и рынки сбыта;
- внутренние бизнес-процессы;
- **развитие организации и ее персонал**

Составляющая	Цель	Показатель (KPI)
Финансы		
Клиенты		

Внутренние бизнес-процессы		
Развитие организации и ее персонал		

Обоснуйте какой перспективе в BSC производственной компании целесообразно выделять больше целевых показателей?

Задание 2

Необходимо определить KPI для перспектив «Финансы» и «Клиенты» компании- дилера Nissan, осуществляющей как оптовые, так и розничные продажи автомобилей.

Краткая справка о компании:

- Компания создана в 2023 году
- Имеет долгосрочное сотрудничество с крупными компаниями России

Главные цели, которые компания видит для себя :

- Повышение уровня продаж;
- Увеличение клиентской базы;

ПЕРСПЕКТИВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ		КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
Финансы			

ПЕРСПЕКТИВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ		КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
Клиенты			

Задание 3

Две компании имеют одинаковые объемы продаж объем капитала, но разную структуру затрат и стоимости капитала. Необходимо рассчитать какая компания работает более эффективно, используя показатель EVA.

Показатели	Компания А	Компания Б
Продажи	45 000	45 000
Операционные издержки, % от продаж	35%	60%
Налог на прибыль,	20%	20%

Капитал	10 000	10 000
WACC	12%	10%

Задание 4

Рассчитайте WACC, если представлены следующие данные

Источник капитала	Сумма, млн. у.е.	Цена источника капитала, %
Собственные источники, в т.ч.:	500	
Привилегированные акции	50	13
Обыкновенные акции	250	20
Реинвестированная прибыль	200	9
Заемные источники <u>с</u> <u>учетом</u> <u>налогообложения</u>	100	15

Задание 5

Компания А (из примера 3) планирует увеличение продаж на 10%, за счет улучшения услуг для клиентов, для этого она берет кредит в сумме 6 млн. рублей по ставке 13% годовых, Планируемая структура пассивов следующая:

Источники капитала	Величина источника финансирования, тыс. долл.	Стоимость источника
Обыкновенные акции	10 000	12%
Банковские кредиты	12 000	15%
Итого	22 000	

Необходимо определить эффективность этого управленческого решения, рассчитав показатель EVA.

Задание 6

На сентябрь 2023 г. компания планирует следующие расходы:

- Оплата электроэнергии администрации – 50 тыс. руб.
- Оплата услуг связи складской службе - 90 тыс. руб.
- Оплата аренды производственного помещения – 200 тыс. руб.;
- Оплата зп административному персоналу - 20 млн. руб.
- Оплата зп производственному персоналу – 30 млн. руб.
- Оплата доступа к консультационной системе для бухгалтерии – 45 тыс. руб.

Необходимо распределить расходы по ЦФО

Задание 7

Используя метод многоступенчатого покрытия затрат определите приоритетный вид продукта

Показатель	Продукт А	Продукт Б
Выручка	600	750
Переменные издержки	300	400
Специальные постоянные издержки	100	50
Общие постоянные издержки	250	

2. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он полностью выполнил задачи репродуктивного, реконструктивного и творческого уровней, интегрировал знания различных областей, аргументировал собственную точку зрения, последовательно, четко и логически стройно изложил материал, увязал теорию, методологию и практику, правильно обосновал решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Компетенции ПК-6 освоены на повышенном уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он в целом выполнил задания репродуктивного и реконструктивного уровней, по существу раскрыл вопросы, не допуская существенных неточностей в ответе на них, правильно применил теоретико-методологические положения при решении заданий, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Компетенции ПК-6 полностью освоены на базовом уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он выполнил задания репродуктивного уровня, раскрыл только базовые понятия без конкретизации деталей, допустил ошибки и неточности в ходе решения заданий, недостаточно правильные формулировки, нарушил логику последовательности в изложении материала. Компетенции ПК-6 частично освоены на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не выполнил или частично выполнил с ошибками задания репродуктивного уровня, не раскрыл ход решения заданий и практических вопросов, допуская существенные ошибки.

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

Процедура проведения зачета с оценкой осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ.

Ответы на вопросы оцениваются по следующим критериям: соответствие ответа вопросу; логичность, научность, доказательность ответа; умение делать выводы; владение понятийным аппаратом, наличие примеров.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки в соответствии с рейтинговой системой обучения. Выполнение тестовых заданий предоставляет студентам возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине. У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников. Контрольный тест выполняется студентами самостоятельно во время семинарских занятий.

Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов

Базовый уровень

- 1) Контроллинг - это:
 - a) инструмент, с помощью которого составляются бюджеты предприятия;
 - b) инструмент стратегического и оперативного управления предприятием;
 - c) инструмент, при помощи которого принимаются управленческие решения;
 - d) процесс ведения управленческого учета на предприятии.
- 2) Когда впервые появился контроллинг?
 - a) в 90-х годах XX века;
 - b) в начале XX века;
 - c) в конце XIX века;
 - d) в средние века.
- 3) Что явилось главной причиной появления системы контроллинга?
 - a) промышленный рост;
 - b) депрессия;
 - c) экономический кризис.
- 4) Каковы элементы контроллинга:
 - a) информационное обеспечение всей работы предприятия;
 - b) анализ и координация всей работы предприятия;
 - c) организация управленческого учета на предприятии;
 - d) все ответы верны.
- 5) Как связан контроллинг с управленческим учетом:

- a) управленческий учет является частью контроллинга;
 - b) контроллинг является частью управленческого учета;
 - c) контроллинг и управленческий учет являются независимыми друг от друга;
 - d) суть контроллинга и управленческого учета одна, но названия разные.
- 6) Цель управленческого решения заключается в:
- a) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
 - b) принятии верного управленческого решения;
 - c) достижение поставленных перед организацией целей;
 - d) удовлетворение потребностей сотрудников предприятия.
- 7) Чаще всего потребность в контроллинге испытывают:
- a) корпорации;
 - b) малые предприятия;
 - c) крупные предприятия;
 - d) ПБОЮЛ.
- 8) От каких факторов зависит организация контроллинга на предприятии:
- a) от желания руководителя;
 - b) от организации управленческого учета на предприятии;
 - c) от организационной структуры;
 - b) от информационных потоков внутри предприятия.
- 9) Функции оперативного контроллинга:
- a) выявление ошибок, отклонений и просчетов, выявление виновных;
 - b) [проверка](#) (анализ) настоящего и управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия;
 - c) разработка новых видов продукции, предложения новых услуг;
 - d) создание новых мощностей и наращивание имеющихся, обучение персонала, освоение новых рынков.
- 10) Основная задача стратегического контроллинга:
- a) создание эффективной системы управления достижением текущих целей предприятия;
 - b) принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты - прибыль;
 - c) анализ себестоимости продукции и ее динамики;
 - d) обеспечение выживаемости предприятия (АО), «отслеживание» его движения к намеченной цели.
- 11) Информация - это:
- a) система данных;
 - b) ресурс предприятия;
 - c) данные, просеянные для конкретной ситуации;
 - d) знания.
- 12) Какие бывают источники информации:
- a) внутренние источники;
 - b) внешние источники;
 - c) оба ответа верны;
 - d) правильного ответа нет.
- 13) Что относят к внешним источникам информации:
- a) нормативные и законодательные акты;
 - b) внутрифирменный электронный документооборот;
 - c) информация о конкурентах и их деятельности;
 - d) информация о текущих затратах предприятия.
- 14) Что относят к внутренним источникам информации:
- a) нормативные и законодательные акты;
 - b) внутрифирменный электронный документооборот;
 - c) информация о конкурентах и их деятельности;

- d) информация о текущих затратах предприятия.
- 15) Какие информационные роли играет руководитель в процессе своей деятельности:
- a) приемника информации;
 - b) собирателя информации;
 - c) распространителя информации;
 - d) правильного ответа нет.
- 16) Совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия - это:
- a) внутренняя деловая среда;
 - b) макросреда;
 - c) микросреда;
 - d) внешняя среда
- 17) Информация, которая собирается в системе контроллинга для обработки и анализа, должна отвечать следующим требованиям:
- a) своевременность, достоверность, полезность и существенность;
 - b) своевременность, достоверность, существенность, полезность, полнота, понятность и оптимальность;
 - c) регулярность поступления, понятность, полнота, полезность, релевантность, достоверность и своевременность;
 - d) правильного ответа нет.
- 18) Главный ресурс роста производительности предприятия - это:
- a) управленческий учет;
 - b) информация;
 - c) контроллинг;
 - d) первичная документация предприятия.
- 19) Служба контроллинга должна иметь:
- a) возможность принимать управленческие решения;
 - b) возможность получать информацию из всех подсистем системы управления;
 - c) возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации;
 - d) все вышеперечисленное правильно.
- 20) Задачи службы контроллинга:
- a) создание системы сбора оперативной информации, аналитические отчеты по затратам для руководителей, увеличение степени детализации информации о затратах, рекомендации по ценообразованию по видам продукции и услуг, анализ документооборота и его совершенствование, помощь в постановке задачи автоматизации финансово-хозяйственной деятельности, методические указания по экономическому анализу и оценке инвестиционных проектов;
 - b) создание системы сбора оперативной информации, аналитические отчеты по затратам для руководителей, желание работать, анализ документооборота и его совершенствование, помощь в постановке задачи автоматизации финансово-хозяйственной деятельности, методические указания по экономическому анализу и оценке инвестиционных проектов;
 - c) создание системы сбора оперативной информации, возможность спросить за выполненную (или невыполненную) работу, анализ документооборота и его совершенствование, помощь в постановке задачи автоматизации финансово-хозяйственной деятельности, методические указания по экономическому анализу и оценке инвестиционных проектов.
- 21) Кому непосредственно подчиняется служба контроллинга:
- a) высшему руководству организации;
 - b) финансовому директору;
 - c) главному бухгалтеру;
 - d) главному начальнику планово-экономического отдела.
- 22) Отличается ли создание службы контроллинга на предприятии и в холдинге:

- a) отличается;
 - b) не отличается.
- 23) Почему в состав службы контроллинга входит контроллер-куратор цехов:
- a) поскольку необходимо собирать информацию от всех подсистем системы управления;
 - b) для ужесточения контроля за деятельностью элементов системы управления;
 - c) для контроля затрат;
 - d) для контроля за качеством выпускаемой продукции (работ, услуг).
- 24) Кто формирует состав службы контроллинга:
- a) высшее руководство компании;
 - b) главный инженер;
 - c) финансовый (коммерческий) директор;
 - d) главный бухгалтер.
- 25) На предприятии рациональным является следующий состав службы контроллинга:
- a) начальник службы контроллинга, контроллер-куратор цехов, контроллер-специалист по управленческому учету, контроллер-специалист по информационным системам;
 - b) начальник службы контроллинга, контроллер-куратор цехов, контроллер-специалист по управленческому учету;
 - c) начальник службы контроллинга, контроллер-специалист по управленческому учету, контроллер-специалист по информационным системам.
- 26) Обязанности контроллера-специалиста по управленческому учету:
- a) разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга; контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга; разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы; экономическая экспертиза управленческих решений;
 - b) разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга; разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы; экономическая экспертиза управленческих решений;
 - c) разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга; контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга; оптимизация документооборота на предприятии; экономическая экспертиза управленческих решений.
- 27) Факторы, влияющие на скорость внедрения контроллинга:
- a) эффект от внедрения: экономический и социальный; совместимость: с корпоративной культурой и с методами информационного обеспечения управления; сложность нововведения; делимость нововведения, возможность проведения эксперимента; наглядность;
 - b) эффект от внедрения: экономический и социальный; совместимость: с корпоративной культурой и с методами информационного обеспечения управления; наглядность;
 - c) эффект от внедрения: экономический и социальный; совместимость: с корпоративной культурой и с методами информационного обеспечения управления; сложность нововведения; делимость нововведения, возможность проведения эксперимента.
- 28). Контроллер - это:
- a) лоцман, ведущий корабль - предприятие к прибыли;
 - b) специалист широкого профиля;
 - c) сотрудник бухгалтерии;
 - d) генеральный директор.
- 29) В какой стране впервые введена номенклатурная должность специалиста по контроллингу?
- a) в Англии; b) в Германии; c) в США; d) в России.
- 30) Функцию казначея на предприятии выполняет:
- a) контроллер; b) бухгалтер; c) финансист; d) менеджер.
- 31) Функции контроллера и финансиста реализуются:

- a) параллельно;
 - b) не имеют отношения друг к другу;
 - c) пересекаются;
 - d) взаимосвязаны.
- 32) Какой из перечисленных принципов лучше всего подходит для формирования функциональной организационной структуры:
- a) групповой;
 - b) функциональный;
 - c) функционально-групповой;
 - d) преобразовательный.
- 33) Какое значение имеет определение места функций контроллера в структуре предприятия:
- a) второстепенное;
 - b) центральное;
 - c) не имеет никакого значения;
 - d) отличительное.
- 34) В чем нуждается контроллер:
- a) во внешнем управленческом учете;
 - b) во внутреннем управленческом учете;
 - c) в плановой системе;
 - d) в четком определении своих функций.
- 35) Что такое метод расчета сумм покрытия:
- a) управленческая информационная система;
 - b) управленческий учет;
 - c) вид плановых расчетов;
 - d) схема распределения прибыли.
- 36) Что из ниже перечисленного входит в специальные обязанности контроллера:
- a) сохранение имущественного комплекса предприятия;
 - b) осуществление текущего контроля за затратами;
 - c) управление предприятием;
 - d) ведение финансовых дел на предприятии.
- 37) Руководящая роль контроллера выделена в работе следующих подразделений:
- a) совет директоров;
 - b) бухгалтерия;
 - c) плановая группа;
 - d) комиссия по ценам.
- 38) Участвует ли служба контроллера в установлении цен на реализацию:
- a) да;
 - b) нет;
 - c) частично;
 - d) затрудняюсь ответить.
- 39) Верно ли следующее утверждение: «Маркетинг и контроллинг противоречат друг другу»:
- a) да; b) нет; c) скорее да, чем нет; d) затрудняюсь ответить
- 40) Какие из перечисленных задач, являются доминирующими в работе контроллера:
- a) постановка целей;
 - b) экономические расчеты;
 - c) планирование и регулирование;
 - d) разработка стратегий.
- 41) Контроллинг маркетинга - это:
- a) информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;

- b) система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия;
- c) процесс планирования, координации и контроля, связанный с рыночной активностью предприятия.

42) Контроллинг маркетинга включает подсистемы:

- a) контроля и аудита;
- b) планирования, организации и проведения процесса измерений, ревизии и оценки результатов реализации концепций, стратегий и планов маркетинга;
- c) эффективности управления мероприятий для достижения тактических и стратегических целей маркетинга.

43) Маркетинг-микс - это:

- a) набор маркетинговых средств, через которые предприятие воздействует на спрос на производимый им товар;
- b) конкретное сочетание инструментов маркетинга для достижения поставленных предприятием целей;
- c) основные сферы деятельности и политики маркетинга.

Повышенный уровень

44) Стратегический контроллинг маркетинга включает в себя:

- a) стратегическое планирование и контроль;
- b) формирование и контроль ценовой политики;
- c) формирование и контроль коммуникационной политики.

45) Оперативный контроллинг маркетинга включает:

- a) формирование и контроль ценовой политики;
- b) формирование и контроль коммуникационной политики;
- c) стратегическое планирование и контроль;
- d) методическую поддержку менеджмента.

46) Каковы цели портфолио-анализа:

- a) управление отдельными стратегиями относительно продуктов и рынков;
- b) помощь в рациональном распределении ограниченных ресурсов между различными подразделениями предприятия;
- c) помощь в рациональном распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товаров, на которых он распределен.

47) Сравнительный анализ - это:

- a) анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности;
- b) анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного;
- c) анализ эффективности мероприятий в области маркетинга.

48) Расчет маржинальной прибыли - это:

- a) анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности;
- b) анализ эффективности мероприятий в области маркетинга;
- c) анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного.

49) GAP-анализ - это:

- a) анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности;
- b) анализ эффективности мероприятий в области маркетинга;
- c) анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного.

50) Какие из перечисленных инструментов использует оперативный контроллинг маркетинга:

- a) расчет маржинальной прибыли;
- b) портфолио-анализ;
- c) GAP-анализ;
- d) сравнительный анализ

51) Логистика - это:

- a) наука о планировании, управлении, контроле и регулировании движения материальных

и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя;

b) планирование, управление и контроль поступающего на предприятие потока материальной продукции;

c) научная дисциплина об управлении потоками в системах.

52) Концепция логистики - это:

a) новые методы и технологии доставки товаров;

b) система взглядов на рационализацию хозяйственной деятельности;

c) оптимизация потоковых процессов.

53) К оперативным функциям логистики относят:

a) управление движения продукции от поставщика к производственным предприятиям;

b) анализ потребностей в материальных ресурсах различных фаз и частей производства;

c) оперативное планирование, продиктованное стремлением сократить запасы, не снижая эффективности деятельности фирмы.

54) К координационным функциям логистики относят:

a) управление движения продукции от поставщика к производственным предприятиям;

b) анализ потребностей в материальных ресурсах различных фаз и частей производства;

c) оперативное планирование, продиктованное стремлением сократить запасы, не снижая эффективности деятельности фирмы.

55) Главная задача контроллинга логистики:

a) обеспечение руководства предприятия информацией, необходимой для принятия решений в сфере логистики;

b) осуществление текущего контроля за экономичностью процессов складирования и транспортировки материальных ресурсов;

c) определение потребностей подразделений и предприятия в целом в материалах, полуфабрикатах и комплектующих.

56) Основные места возникновения издержек:

a) места приема материалов и полуфабрикатов;

b) входной склад;

c) система транспортировки ресурсов по предприятию;

d) производственный цех;

e) упаковочный цех;

f) склад готовой продукции.

57) В области контроля над экономичностью контроллинг:

a) должен сформировать оптимальные стратегии предоставления подразделениям предприятия материалов;

b) призван вырабатывать рекомендации для руководителей разного уровня, чтобы достигалась оптимальная комбинация затрат;

c) рассчитывает оптимальную структуру сети дистрибьюторов и выбирает наиболее подходящие системы складирования.

58) Основными методами заказов являются:

a) метод заказов к определенному сроку;

b) отправка заказа выбранному поставщику;

c) метод формирования ритмов заказа.

59) Контроллинг логистики:

a) обеспечивает информационную поддержку принятия решений, существенных для достижения целей предприятия;

b) позволяет рассчитать плановые издержки на основе определения планового количества потребления запасов, определенного по плановым целям;

c) занимается расчетом издержек, основанных на системном охвате работ.

60) Инновация - это:

a) производимый предприятием новый товар или услуга, или использование методов или

- средств, которые являются для него новыми и производят технические перемены;
- б) единица технических перемен;
- с) новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом

Описание шкалы оценивания

Компетенции (знания, умения и навыки) студентов оцениваются по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Компетенции ПК-6 освоены на повышенном уровне.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Компетенции ПК-6 освоены полностью на базовом уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Компетенции ПК-6 освоены частично на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50 %, либо ответы заимствованы.

Компетенции ПК-6 не освоены

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

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: ответы на предложенные тесты

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенцию ПК-6

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо изучить лекционный материал, материалы практических занятий, а также вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования калькулятором.

При проверке задания, оцениваются количество правильных ответов на тестовые задания.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Буренина, Н. Б. Контроллинг : учебное пособие / Н. Б. Буренина. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2021.
2. Юсупова, С. М. Контроллинг персонала : учебник / С. М. Юсупова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 354 с.

Дополнительная литература:

1. Гарунова, В. Ф. Формирование модели контроллинга рисков в системе стратегического управления предприятием : учебно-методическое пособие / В. Ф. Гарунова, В. И. Ткач. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2017. — 47 с.
2. Гладченко, Т. Н. Контроллинг : учебное пособие / Т. Н. Гладченко, Ю. В. Фомин. — Донецк : Донецкий государственный университет управления, 2016. — 194 с
3. Скворцова, Н. К. Производственный аудит и контроллинг затрат в промышленности : учебное пособие / Н. К. Скворцова, Л. А. Филимонова, А. Е. Сбитнев. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2022. — 141 с.

Интернет-ресурсы

1. Профессиональная база данных «Всероссийская система данных о компаниях и бизнесе «За честный бизнес» // Режим доступа: <https://zachestnyibiznes.ru>
2. Профессиональная база данных Росстата // Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/databases/
3. Информационная справочная система КонсультантПлюс. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Информационная справочная система ГАРАНТ.РУ // Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.