

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»**

Экономический факультет

Кафедра бухгалтерского учета и аудита

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

Широбоков В.Г.

«28» мая 2020 г.



Фонд оценочных средств

по дисциплине **Б1.В.ДВ.06.02 Концепции контроллинга**
для направления 38.04.01 Экономика академической магистратуры
профиль "Учетно-аналитическое обеспечение бизнеса"

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индекс	Формулировка	Разделы дисциплины	
		1	2
ПК-4	способность представлять результаты проведенного исследования научному сообществу в виде статьи или доклада	+	+
ПК-8	способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне		+
ПК-11	способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти		+
ПК-12	способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности		+

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины

Виды оценок	Оценки	
Академическая оценка по 2-х балльной шкале (зачет)	не зачтено	зачтено

2.2 Текущий контроль

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ПК-4	<p>уметь: представлять результаты научных исследований, делать выводы и актуализировать информацию о тенденциях развития контроллинга</p>	2	<p>1.Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.</p> <p>2.Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.</p> <p>3.Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».</p> <p>4. Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга.</p>	<p><i>Лекция, практические занятия, самостоятельная работа</i></p>	<p><i>Устный опрос, тестирование, эссе</i></p>	<p><i>Тесты из задания 3.2</i> <i>Эссе из задания 3.3</i> <i>Практические задания из раздела 3.4.</i></p>	<p><i>Тесты из задания 3.2</i> <i>Эссе из задания 3.3</i> <i>Практические задания из раздела 3.4.</i></p>	<p><i>Тесты из задания 3.2</i> <i>Эссе из задания 3.3</i> <i>Практические задания из раздела 3.4.</i></p>
	<p>иметь навыки выступления на научных конференциях и подготовки научных статей по результатам выполнения исследований в области стратегического и оперативного контроллинга</p>	1	<p>1.Сущность понятия контроллинга.</p> <p>2.Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.</p> <p>3.Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.</p> <p>4.История развития контроллинга. Американская и немецкая модели контроллинга. Эволюция взглядов на контролинг в России.</p> <p>5.Пирамида контроллинга на предприятии.</p> <p>6.Цели, задачи и функции</p>					

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
			контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.					
ПК-8	знать: основные инструменты контроллинга	2	1.Элементы системы учета затрат. Классификация затрат, используемые для целей управления. 2.Виды систем учета затрат 3.Этапы создания системы управленческого учета предприятия. 4.Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности. 5.Логико-дедуктивные системы показателей. 6.Эмпирико-индуктивные системы показателей.	<i>Лекция, практические занятия, самостоятельная работа</i>	<i>Устный опрос, тестирование, эссе</i>	<i>Тесты из задания 3.2 Эссе из задания 3.3 Практические задания из раздела 3.4.</i>	<i>Тесты из задания 3.2 Эссе из задания 3.3 Практические задания из раздела 3.4.</i>	<i>Тесты из задания 3.2 Эссе из задания 3.3 Практические задания из раздела 3.4.</i>
	уметь: производить поиск необходимой информации в различных внутренних источниках данных, оценивать качество и полноту получаемой информации	2	1.Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП). 2.Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном					

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
			менеджменте.					
	иметь навыки по подготовке материалов для аналитических отчетов о результатах хозяйственной деятельности организации	2	1.Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП). 2.Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.					
ПК-11	знать: современные информационные технологии используемые в контроллинге	2	1.Назначение и задачи информатизации контроллинга. 2.Структура цикла контроллинга. 3.Формирование единого информационного пространства. 4.Концепция интегрированной управленческой системы. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности. 5.Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации. Система поддержки принятия решений.	<i>Лекция, практические занятия, самостоятельная работа</i>	<i>Устный опрос, тестирование, эссе</i>	<i>Тесты из задания 3.2 Эссе из задания 3.3 Практические задания из раздела 3.4.</i>	<i>Тесты из задания 3.2 Эссе из задания 3.3 Практические задания из раздела 3.4.</i>	<i>Тесты из задания 3.2 Эссе из задания 3.3 Практические задания из раздела 3.4.</i>

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
			6.Информационная система руководителя. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем. Структура единого аналитического пространства организации. 7.Контроллинг в российских информационных системах.					
	уметь: координировать работу подразделений	2	1.Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. 2.Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга. 3.Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция». 4. Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга.					
	иметь навыки формирования локальных актов и разработки организационно-методических положений функционирования службы контроллинга	2	1.Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. 2.Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций					

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
			<p>контроллинга.</p> <p>3. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».</p> <p>4. Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга.</p>					
ПК-12	уметь разрабатывать и корректировать формы отчетной документации по подразделениям и организации в целом	2	<p>1. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.</p> <p>2. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.</p> <p>3. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).</p> <p>4. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном</p>	Самостоятельная работа, практическая работа,	Устный опрос, тестирование, эссе	Тесты из задания 3.2 Эссе из задания 3.3 Практические задания из раздела 3.4.	Тесты из задания 3.2 Эссе из задания 3.3 Практические задания из раздела 3.4.	Тесты из задания 3.2 Эссе из задания 3.3 Практические задания из раздела 3.4.

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
			менеджменте.					
	уметь: проводить анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.	2	1.Планирование и бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды. 2Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий. 3.Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры. 4.Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат». Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли. Выявление причин отклонений.					
	иметь навыки разработки вариантов управленческих решений и обосновывать их выбор в системе контроллинга	2	1.Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции. 2.Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического					

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
			<p>контроля.</p> <p>3.Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).</p> <p>4.Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.</p>					

2.3 Промежуточная аттестация

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
				Пороговый уровень (удовл.)/ зачет	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ПК-4	<p>уметь: представлять результаты научных исследований, делать выводы и актуализировать информацию о тенденциях развития контроллинга</p> <p>иметь навыки выступления на научных конференциях и подготовки научных статей по результатам выполнения исследований в области стратегического и оперативного контроллинга.</p>	<p><i>Лекция, практическая работа, самостоятельная работа</i></p>	<p><i>Зачет</i></p>	<p><i>Вопросы из раздела 3.1</i></p>		

ПК-8	<p>знать: основные инструменты контроллинга</p> <p>уметь: производить поиск необходимой информации в различных внутренних источниках данных, оценивать качество и полноту получаемой информации</p> <p>иметь навыки по подготовке материалов для аналитических отчетов о результатах хозяйственной деятельности организации</p>	<p><i>Лекция, практическая работа, самостоятельная работа</i></p>	Зачет	<p>Вопросы из раздела 3.1</p>		
ПК-11	<p>знать: современные информационные технологии используемые в контроллинге</p> <p>уметь: координировать работу подразделений</p> <p>иметь навыки формирования локальных актов и разработки организационно-методических положений функционирования службы контроллинга</p>	<p><i>Лекция, практическая работа, самостоятельная работа</i></p>	Зачет	<p>Вопросы из раздела 3.1</p>		
ПК-12	<p>уметь разрабатывать и корректировать формы отчетной документации по подразделениям и организации в целом</p> <p>уметь: проводить анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.</p> <p>иметь навыки разработки вариантов управленческих решений и обосновывать их выбор в системе контроллинга</p>	<p><i>Лекция, практическая работа, самостоятельная работа</i></p>	Зачет	<p>Вопросы из раздела 3.1</p>		

2.4 Критерии оценки на зачете

Оценка экзаменатора, уровень	Критерии
«Зачтено»	Обучающийся показал знание основных положений учебной дисциплины, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной
«Не зачтено»,	При ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

2.5 Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
«отлично»	<i>выставляется обучающемуся, если он четко выражает свою точку зрения по рассматриваемым вопросам, приводя соответствующие примеры</i>
«хорошо»	<i>выставляется обучающемуся, если он допускает отдельные погрешности в ответе</i>
«удовлетворительно»	<i>выставляется обучающемуся, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала</i>
«неудовлетворительно»	<i>выставляется обучающемуся, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины</i>

2.6 Критерии оценки тестов

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированной компетенции
Пороговый	<i>Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать языковые явления.</i>	<i>Не менее 55 % баллов за задания теста.</i>
Продвинутый	<i>Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует, применяет на практике пройденный материал.</i>	<i>Не менее 75 % баллов за задания теста.</i>
Высокий	<i>Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.</i>	<i>Не менее 90 % баллов за задания теста.</i>
Компетенция не сформирована		<i>Менее 55 % баллов за задания теста.</i>

2.7 Критерии оценки эссе

Оценка	Критерии
«отлично»	<i>Эссе соответствует всем требованиям, предъявляемым к такого рода работам. Тема эссе раскрыта полностью, четко выражена авторская позиция, имеются логичные и обоснованные выводы. Эссе написано на основе рекомендованной основной и дополнительной литературы, а также иной литературы, чем та, что предложена в рабочей программе соответствующей учебной дисциплины. На высоком уровне выполнено оформление работы. Обучающийся четко излагает в эссе и выражает свою точку зрения при устном ответе по рассматриваемым вопросам, приводя соответствующие примеры</i>
«хорошо»	<i>В целом тема эссе раскрыта; выводы сформулированы, но недостаточно обоснованы; использована необходимая как основная, так и дополнительная литература; недостаточно четко проявляется авторская позиция. Грамотное оформление. Обучающийся допускает отдельные погрешности в ответе</i>
«удовлетворительно»	<i>Тема раскрывается на основе использования нескольких основных и дополнительных источников; слабо отражена собственная позиция, выводы имеются, но они не обоснованы; материал изложен непоследовательно, без соответствующей аргументации. Имеются недостатки по оформлению. Обучающийся обнаруживает пробелы в знаниях основного материала по теме эссе.</i>
«неудовлетворительно»	<i>Тема эссе не раскрыта; материал изложен без собственной оценки и выводов. Имеются недостатки по оформлению работы. Обучающийся обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений по теме эссе, а также в случае отсутствия эссе</i>

2.8 Критерии оценки практических заданий

Оценка	Критерии
«неудовлетворительно»	Задача не решена или решена неправильно
«удовлетворительно»	Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде
«хорошо»	Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ
«отлично»	Составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом

2.9 Допуск к сдаче зачета

1. *Посещение занятий. Допускается один пропуск без предъявления справки.*
2. *На тестировании достигнут пороговый уровень освоения компетенции.*
3. *Выполнены все практические работы.*

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

3.1 Вопросы к зачету

1. Сущность понятия контроллинга.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
3. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
4. История развития контроллинга.
5. Американская и немецкая модели контроллинга.
6. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
7. Пирамида контроллинга на предприятии.
8. Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
9. Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.
10. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
11. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.
12. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
13. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
14. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
15. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС),
16. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).
17. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).
18. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга производства (КП).
19. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга логистики (КЛ).
20. Характеристика, цели и инструментарий финансового контроллинга (ФК).
21. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП).
22. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инвестиций (КИ).
23. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инновационных процессов (КИП).
24. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.
25. Система управленческого учета. Принципы системы управленческого учета.

26. Горизонтальная и вертикальная интеграция.
27. Элементы системы учета затрат.
28. Классификация затрат, используемые для целей управления.
29. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
30. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
31. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
32. Логико-дедуктивные системы показателей.
33. Эмпирико-индуктивные системы показателей.
34. Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
35. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
36. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
37. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
38. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».
39. Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
40. Выявление причин отклонений.
41. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
42. Структура цикла контроллинга.
43. Формирование единого информационного пространства.
44. Концепция интегрированной управленческой системы.
45. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.
46. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
47. Система поддержки принятия решений.
48. Информационная система руководителя.
49. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем.
50. Структура единого аналитического пространства организации.
51. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
52. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
53. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
54. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
55. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
56. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
57. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.
58. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».
59. 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.

3.2 Тестовые задания

Тесты к теме 1 «Сущность контроллинга»

- 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;
 - +з) 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 в России контроллинг рассматривается как учет затрат и результатов?**
 - а) 1991-1995 гг.;
 - +б) 1996-1997 гг.;
 - в) 1998-2000 гг.;
 - г) с 2000 г.
- 7. К предпосылкам развития контроллинга в России относится:**
 - а) высокий консерватизм населения;
 - б) политическая нестабильность;
 - в) появление институтов по подготовке контроллеров;
 - +з) молодая рыночная экономика.
- 8. Назовите виды препятствий развития контроллинга в России:**
 - +а) исторические;
 - +б) психологические;
 - в) методологические;
 - з) организационные;
 - +д) методические.
- 9. Установите соответствие между видом препятствия развития контроллинга в России и его примером.**
 - а) Психологические

- б) Исторические
- в) Организационные
- г) Методологические
- д) Методические

1. Слишком длительный период плановой экономики
2. Необходимость отвлечения из хозяйственного оборота предприятия на развитие службы контроллинга значительной суммы финансовых средств на неопределенный период
3. Консерватизм населения
4. Боязнь работников-исполнителей «упасть в глазах» руководителя; подавление инициативности работников со стороны администрации предприятия.

10. В каком году было создано Объединение контролеров?

- а) 1993;
- б) 1998;
- в) 2000;
- +з) 2001.

Тесты к теме 2 «Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления»

1. 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.*

2. 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.

3. К инструментам стратегического контроллинга, используемых в США, относится:

- а) анализ потенциалов;
- б) анализ конкуренции;
- +в) *система сбалансированных показателей;*
- г) портфельный анализ.

4. К инструментам стратегического контроллинга, используемых в России, относится:

- а) система сбалансированных показателей;
- б) стратегическая карта предприятия;
- в) принцип «стаи»;
- +г) *функционально-стоимостной анализ.*

5. Визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании – это...

- а) метод стратегических балансов;
- +б) *стратегическая карта развития предприятия;*
- в) портфельный анализ;
- г) система сбалансированных показателей.

6. 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.

7. 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.

8. План-фактное сопоставления оперативного плана, выявление отклонений и принятие решений об обратном воздействии на бизнес-процессы, в случае, если выявленные отклонения ставят под сомнение достижение оперативных целей – это

- а) реинжиниринг бизнес-процессов;
- б) GAP-анализ;
- +в) *диспозитивный контроллинг;*
- г) стратегический контроллинг.

9. Важным элементом оперативного контроллинга является ...

- +а) *информационное обеспечение принятия решений;*
- б) финансовое обеспечение принятия решений;
- в) управленческий учет;
- г) бухгалтерский учет.

Контроллинг внешней среды

1. Целью контроллинга внешней среды является:

- а) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;
- +б) *ориентация управленческого процесса на избежание рисков внешней среды в долгосрочной и краткосрочной перспективах;*
- в) информационная поддержка менеджмента;
- г) сбор и обработка планово-прогнозной информации.

2. К задачам контроллинга внешней среды НЕ относится:

- а) проведение мониторинга внешней среды;
- б) сбор и обработка планово-прогнозной информации;
- +в) *информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;*
- г) прогнозирование состояния внешней среды.

3. Анализ влияния рыночных стратегий предприятия на ее финансовые результаты (прибыль), который проводится и для предприятия в целом, и для отдельных полей бизнеса – это ...

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) дескрипторы;
- +в) *PIMS-анализ;*
- г) бенчмаркинг.

4. Аналитический процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и производству собственного предприятия с лидером отрасли – это...

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) дескрипторы;
- в) PIMS-анализ;
- +г) *бенчмаркинг.*

5. Показатели с помощью которых измеряют важнейшие тенденции развития и изменения внешней среды – это ...

- а) бенчмаркеры;
- +б) *дескрипторы;*
- в) индикаторы портфельного анализа;
- г) показатели функционально-стоимостного анализа.

Контроллинг персонала

1. Система внутрифирменного планирования и контроля трудовых ресурсов – это контроллинг

2. 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.

3. 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.

4. К инструментам контроллинга персонала относится:

а) портфолио-анализ;

б) сравнение по показателям;

в) контроллинг потерь рабочего времени;

г) расчет маржинальной прибыли.

5. 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.

Контроллинг обеспечения ресурсами и логистики

1. Целью контроллинга обеспечения ресурсами являются:

+а) *найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходи*

мые 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.

2. 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.

3. К инструментам контроллинга обеспечения ресурсами относятся:

а) определение верхних границ цен;

б) анализ отклонений;

в) портфельный анализ;

+г) *ABC-анализ.*

4. 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.

5. К инструментам контроллинга логистики относятся:

а) расчет издержек;

- +б) планирование потребности в материалах;
- в) ABC-анализ;
- г) факторный анализ.

Контроллинг производства (технологический контроллинг)

1. Целевой задачей контроллинга производства является:

- а) найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;
- б) текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;
- +в) управление производственными процессами;
- г) достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности.

2. К задачам контроллинга производства относятся:

- +а) оптимизация производственных издержек;
- б) текущая оценка закупок;
- в) проведение мониторинга внешней среды;
- г) формирование условий эффективности производственного процесса.

3. К инструментам контроллинга производства относятся:

- а) факторный анализ;
- б) ABC-анализ;
- +в) анализ использования мощностей;
- г) PIMS-анализ.

4. При каком анализе фактические затраты сопоставляются с плановыми?

- а) портфельный анализ;
- б) анализ использования мощностей;
- +в) анализ отклонений;
- г) факторный анализ.

5. Какой метод используют при оценке степени загрузки оборудования?

- а) ABC-анализ;
- б) факторный анализ;
- +в) анализ использования мощностей;
- г) анализ отклонений.

Контроллинг маркетинга и сбыта

1. 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.

2. Стратегический контроллинг маркетинга и сбыта предусматривает решение следующей задачи:

- а) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
- б) установление нормативных величин;
- +в) координация стратегических планов;
- г) определение узких мест тактического управления.

3. Оперативный контроллинг маркетинга и сбыта предусматривает решение следующей задачи:

- а) формирование контролируемых величин оценки потенциала успеха;
- +б) формирование и контроль сбытовой политики;
- в) анализ стратегического портфолио;

г) методическую и информационную поддержку.

4. К инструментам контроллинга маркетинга и сбыта относятся:

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

5. 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.

Финансовый контроллинг

1. Что обеспечивает финансовый контроллинг в сфере финансового управления предприятием?

- а) текущий контроль за исполнением плана;
- б) составление укрупненных планов баланса и отчета о финансовых результатах;
- +в) *оптимизация производственных издержек;*
- г) информационная поддержка и контроль за инновационным процессом.

2. К задачам финансового контроллинга относятся:

- а) управление производственными процессами;
- б) контроль за экономичностью издержек при снабжении материалами;
- +в) *обеспечение текущей и поддержание структурной ликвидности;*
- г) *согласование финансового и внутреннего производственного учетов.*

3. В рамках какого вида финансового плана выполняется более точное планирование предприятия с плановым периодом 3-12 месяцев?

- а) долгосрочного;
- б) среднесрочного;
- +в) *краткосрочного;*
- г) стратегического.

4. В качестве инструментов финансового контроллинга применяются:

- а) анализ отклонений
- +б) *расчет коэффициентов ликвидности;*
- в) портфельный анализ;
- г) временные сравнения балансов.

5. С помощью какого инструмента финансового контроллинга графически поясняется связь между различными целями финансового контроллинга?

- а) анализ работающего капитала;
- б) ABC-анализ;
- +в) *финансовая «паутина»;*
- г) анализ движения денежных средств.

Контроллинг инновационно-инвестиционных процессов

1. Главной направленностью контроллинга инвестиций является:

- а) ориентация нововведений на стратегические цели предприятия;
- б) оптимизация производственных издержек;
- в) управление производственными процессами;
- +г) *достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности.*

2. К числу задач деятельности инвестиционного контроллинга относится:

- а) информационная поддержка и контроль за инновационным процессом;
- б) управление производственными процессами;
- +в) *планирование и координация инвестиционной деятельности в рамках стратегического и оперативного планирования на предприятии;*
- г) реализация инвестиций и сопровождение проектов.

3. К главным целевым задачам контроллинга инновационных процессов относятся:

- а) информационная поддержка и контроль за инновационным процессом;
- +б) *ориентация нововведений на стратегические цели предприятия;*
- в) оптимизация производственных издержек;
- г) управление производственными процессами.

4. Различают следующие инновационные стратегии предприятия:

- +а) технологического лидерства;
- б) подражания;
- в) копирования;
- г) снятия сливок.

Тесты к теме 3. Инструменты контроллинга и их применение.

1. 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.

2. 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., Глуценко В. В., Глуценко И. И.*

3. 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.*

4. 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.

5. 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.

6. С какой точки зрения контроллинг рассматривается как структурный элемент предприятия?

- а) философской;
- +б) *организационной;*
- в) функциональной;
- г) научной.

7. Относительно какой точки зрения контроллинг рассматривается как образ мышления руководителей, ориентированный на эффективное использование ресурсов и на развитие предприятия в долгосрочной перспективе?

- а) философской;
- б) организационной;
- +в) функциональной;
- г) научной.

8. Автором определения контроллинга как системы интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия является ...

- а) Хорват П.;
- +б) Хан Д.;
- в) Вебер Й.;
- г) Карминский А. М.

9. Автор определения: «Контроллинг – концепция систематического управления и способа мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечить долгосрочное эффективное функционирование организации»?

- а) Хорват П.;
- +б) Карминский А. М., Оленев Н. И., Фалько С. Г.;
- в) Хан Д.;
- г) Майер Э., Анискин Ю. П., Павлова А. М.

10. К основным функциям контроллинга по А. М. Карминскому относятся:

- а) координация и интеграция;
- б) планирование, контроль, мотивация;
- +в) *учет, планирование, контроль, анализ, регулирование, информационно-аналитическое обеспечение бизнес-процессов в организации;*
- г) учетно-аналитическая, контрольно-информационная, методическая.

Тесты к теме 4 «Организационно-методические положения внедрения контроллинга на предприятии»

1. Какие требования, предъявляемые к автоматизированным информационным системам управления (АИСУ), можно выделить?

- а) открытость;
- +б) *надежность, безопасность и защищенность;*
- в) независимость;
- г) обеспечение управляемости бизнеса.

2. К критическим факторам при разработке построения интегрированной АИСУ относятся:

- а) фактор времени и экономический фактор;
- б) фактор потенциального изменения и развития, фактор преемственности;
- +в) *фактор потенциального изменения и развития, фактор преемственности и фактор времени;*
- г) все ответы верны.

3. Информационная поддержка управления предприятием включает следующие этапы:

- +а) *доставка и хранение информации;*
- б) предварительная классификация информации;
- в) анализ информации;
- г) все выше перечисленное.

4. Какая система призвана обеспечить принятие обоснованных решений топ-менеджерами в соответствии с миссией предприятия, его стратегическими и тактическими целями?

- а) информационная система руководителя;
- +б) *информационная система поддержки принятия управленческих решений;*
- в) система информационной поддержки предприятия;
- г) информационные хранилища.

5. Основными особенностями концепции информационного хранилища являются:

- +а) *интегрированность;*
- б) неизменность;
- в) подвижность;
- г) поддержание хронологии.

6. Что входит в организационный компонент экономического эффекта от внедрения системы АИСУ?

- +а) *переход к электронному документообороту;*
- б) соответствие отраслевой специфике организации;
- в) участие и перераспределение дублирующих функций;
- г) функциональная полнота системы.

7. К целям внедрения АИСУ на предприятии относятся:

- +а) *управление производственными процессами;*
- б) оптимизация производственных издержек;
- в) обеспечение оперативного формирования бухгалтерской отчетности;
- г) повышение качества управленческой отчетности.

8. Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно- распорядительными и нормативными документами – это...

- а) портфельный анализ;
- б) функционально-стоимостной анализ;
- +в) *реинжиниринг бизнес-процессов;*
- г) ABC-анализ.

Сбалансированная система показателей (ССП)

1. К причинам внедрения ССП относятся:

- а) оптимизация производственных издержек;
- б) улучшение системы внешней отчетности;
- в) устранение доминирования финансовых управленческих показателей;
- +г) *упрощение процесса планирования.*

2. 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.

3. Какая одна из четырех перспектив внедрения ССП содержит показатели, которые отражают финансовый результат реализации стратегии компании?

- а) Процессы;
- б) Ресурсы;
- в) Потенциал;
- +г) *Финансы.*

4. К этапам внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии относятся:

- а) проведение стратегического анализа;
- б) проведение оперативного анализа;

- +в) управление каскадированием;
- г) управление производственными процессами.

5. 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.

6. 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.*

7. 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.*

8. 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.*

9. 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.*

10. 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.

11. Процесс внедрения контроллинга состоит из следующих этапов:

- а) подготовительный, текущий, заключительный;
- б) предварительный, этап внедрения службы контроллинга, заключительный;
- +в) *подготовительный, этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления;*

г) этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления, заключительный этап.

12. 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) «малая реорганизация»;

г) «бомбометание».

13. Сколько существует альтернатив введения службы контроллинга в организационную структуру управления предприятием?

а) 2;

б) 3;

+в) 4;

г) 5.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

3.3 Эссе

№ п/п	Тема научных эссе
1	Концепции контроллинга и их эволюция.
2	Роль контроллинга в управлении предприятием
3	Контроллинг: национальные особенности- российский и американский опыт
4	Особенности формирования учетной политики для целей управленческого учета и
5	Взаимосвязь оперативного и стратегического контроллинга.
6	Развитой директ-костинг как метод оперативного контроллинга.
7	Контроллинг как система информационного обеспечения деятельности
8	Влияние процессов интеграции и глобализации на смену парадигм контроллинга.
9	Модели формирования управленческой отчетности контроллера
10	Контроллинг в системе управления, ориентированного на стоимость
11	Особенности организации централизованной службы контроллинга
12	Предпосылки внедрения информационных систем контроллинга на
13	Преимущества у автоматизированных и неавтоматизированных систем принятия решений.

14	Контроллинг в системе управления издержками организации.
15	Достоинства и недостатки децентрализованной службы контроллинга.

3.4. Практические задания по текущему контролю

Задание № 1 «Киоск»

Исходная ситуация

Предприниматель намерен открыть на выставке киоск по продаже напитков, который он арендует у администрации за 100 руб в день (это его структурные затраты). Схема киоска представлена на рис. 1

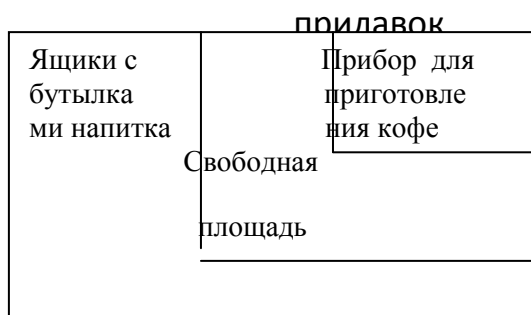


Рис 1. Схема киоска

Ассортимент предлагаемых напитков ограничивается в первые дни торговли двумя видами: газированный напиток в бутылках и кофе в бумажных стаканчиках. Цену продажи единицы каждого продукта предварительно устанавливают без учета стратегических целей, основываясь лишь на предпринимательской интуиции либо ориентируясь на цены конкурентов: для кофе – 0,5 руб, для газировки 0,7 руб. следующим шагом на этапе предварительного планирования должно быть калькулирование предельных затрат для обоих продуктов. С газировкой все просто, поскольку предприниматель выступает в этом случае в роли перепродавца: он закупает газировку по цене 0,43 руб за бутылку. В случае с кофе возникает своего рода процесс производства и сборки. Растворимый кофе разливается в бумажные стаканчики. Вода нагревается в электрическом приборе. Покупатели получают маленькую пластиковую ложечку для размещения сахара. Сахар и молоко предлагаются тут же. Каковы в этом случае предельные затраты, т.е. затраты, которые возникают каждый раз, когда готовится еще один стаканчик кофе?

Результаты первого дня торговли

В конце первого дня торговли предприниматель установил, что он продал по 1000 единиц каждого напитка. С учетом этого покажем расчет финансовых результатов по видам продуктов

Таблица 1. Финансовые результаты по видам продуктов

	Кофе		Газнапиток		Всего
	На 1 стаканчик	На 1000 стаканов	На 1 бутылку	На 1000 бутылок	
Цена продажи/выручка	0,5	500	0,70	700	1200

Цена закупки/пропорциональные затраты	0,3	300	0,43	430	730
Сумма покрытия	0,2	200	0,27	270	470
Распределение площади киоска между продуктами, %	0,01	10	0,09	90	100
Арендная плата, распределяемая в соответствии с занимаемой площадью	0,01	10	0,09	90	100
Прибыль	0,19	190	0,18	180	370

Вопрос 1: Какой из напитков предприниматель должен в первую очередь предлагать клиентам на следующий день утром, если он хочет получить прибыль больше 370 руб?

Вопрос 2: Какой из двух продуктов позволяет заработать больше?

Увеличение объема реализации кофе вместо газводы

	Кофе	Газвода	Всего
Объем реализации, шт	1500	500	2000
Выручка, руб			
Пропорциональные затраты, руб			
Сумма покрытия, руб			
Арендная плата, руб			
Прибыль, руб			

Увеличение объема реализации газводы вместо кофе

	Кофе	Газвода	Всего
Объем реализации, шт	500	1500	2000
Выручка, руб			
Пропорциональные затраты, руб			
Сумма покрытия, руб			
Арендная плата, руб			
Прибыль, руб			

Вопрос 3: Проанализируйте ситуацию, поведения затрат и прибыли, если у киоска будет стоять очередь?

Вопрос 4: Рассмотрите ситуацию «Форсирование продажи газнапитка с помощью рекламы»?

Сделаем дополнительное предположение, что сбыт газнапитка должен быть форсирован при помощи рекламного мероприятия. Речь могла бы идти, например, о привлечении студента в качестве так называемого сэндвичмена, который в течение дня носит на себе двусторонний плакат, рекламирующий газнапиток нашего киоска. Студент требует гонорар 50 руб в день. Следует ли нанимать его? Какова природа этих дополнительных 50 руб, предназначенных специально для рекламы газнапитка?

Разработка нового плана реализации газводы и кофе с использованием сумм покрытия I и II.

Основываясь на принятых решениях, предприниматель составил следующий плановый расчет прибыли на второй день работы выставки.

	Кофе	Газвода	Всего
Объем реализации, шт	900	1500	2400
Выручка, руб	540	1050	
Пропорциональные затраты, руб	270	645	
Сумма покрытия I, руб			
Прямые постоянные затраты по продукту, руб			
Сумма покрытия II, руб			
Общие постоянные затраты, руб			100
Прибыль, руб			

О чем свидетельствует сумма покрытия I в отличие от суммы покрытия II?

Сделайте выводы по оценке использования сумм покрытия II для оценки менеджеров.

Задание 2 Фабрика пластиковых изделий «Ламина»

Описание ситуации

Контроллер фабрики пластмассовых изделий «Ламина», используя предложения, представленные ранее отделом сбыта, производственным отделом и отделом закупок, разработал проект бюджета, который должен был стать расписанием движения на будущий год. Однако видно, что в результате получается убыток в размере 20000 руб.

Наименование показателя	Изделие			Всего
	1	2	3	
Объем сбыта, т	1000	2000	500	3500
Цена, руб/т	500	420	600	-

Предельные затраты, руб/т	320	320	400	-
Выручка, руб	500000	840000	300000	1640000
Пропорциональные затраты, руб	320000	640000	200000	1160000
Сумма покрытия, руб	180000	200000	100000	480000
Удельная сумма покрытия, руб/т	180	100	200	-
Трудоемкость, ч/т	3	2	5	-
Сумма покрытия на 1 ч, руб	60	50	40	-
Располагаемая мощность, ч	3000	4000	2500	9500
Постоянные затраты, руб	-	-	-	500000
Убыток, руб	-	-	-	-20000
Вложенный капитал, руб	-	-	-	1000000

Располагаемые производственные мощности рассчитаны на объем производства, эквивалентный 9500 рабочим часам, что является узким местом, поэтому данное ограничение должно учитываться в любом альтернативном бюджете.

1. Обоснуйте, что наиболее выгодно увеличить продажу изделия 1.

Совещание по бюджету

В ходе подготовки к совещанию был разработан ряд предложений и мероприятий

1. Руководитель отдела сбыта предлагает включить в ассортимент изделие 4 по цене 480 руб за 1 т. Контроллер уже сделал предварительную нормативную калькуляцию предельных затрат, которые составили 300 руб за 1 т. Известно, что трудоемкость изделия 4 равна 6 ч на 1 т. Руководитель отдела сбыта оценивает возможный объем реализации изделия 4 в размере 1000 т в течение первого года.

2. Прогноз сбыта изделия 3 достаточно оптимистичен. Руководитель отдела сбыта считает, что можно реализовать в три раза больше количество, чем это предусмотрено первоначальным проектом бюджета, если предложить продавцам премию в размере 10 руб за 1 т.

3. Руководитель производственного отдела предложил усовершенствовать технологический процесс, что позволит снизить трудоемкость изделия 2. Однако назвать точную величину экономии времени пока нельзя. Он считает, что нововведение требует проверки и необходимо убедиться в том, что все будет нормально.

4. Контроллер предлагает повысить цену изделия 3, несмотря на предложения руководителя отдела производства рационализировать технологический процесс изготовления этого изделия. Кроме того, контроллеру кажутся слишком высокими затраты на покупные материалы для изделия 3, составляющие 300 руб за 1 т, в то время как предельные затраты равны 400 руб.

5. Начальник отдела сбыта мог бы согласиться с увеличением объема продаж изделия 1 на 500 т, если бы цена на него была снижена на 10%.

6. По мнению руководителя отдела сбыта, исходя из рыночной ситуации и с учетом перспективных интересов план по продажам изделия 3 ни в коем случае нельзя снижать. Даже если отказаться от премии продавцам, то все равно можно продать почти вдвое больше первоначально намеченного. Если и снижать объем продаж, то только для изделия 2- с 2000 до 1800 т. По этому изделию сильнее позиции конкурентов, а у ОАО «Ламина» есть конкурентные преимущества по изделию 3.

7. С целью обеспечения сбыта дополнительных 500 т изделия 3 вместо премий для продавцов в размере 10 руб за 1 т лучше провести специальную рекламную кампанию со сметной стоимостью 500000 руб.

8. Изделие 1 может быть в ограниченном объеме 250 т продано на экспорт. Однако экспортная цена может составлять лишь 440 руб за 1 т. Руководитель отдела закупок обращает внимание на то, что на упаковку следует дополнительно предусмотреть в калькуляции 15 руб за 1 т.

9. Кроме того, руководитель отдела закупок предлагает не производить изделие 1 самим, а закупать его на стороне и перепродавать. Он уже предварительно установил контакт с производителем в одной из стран ЕС. Тот мог бы поставлять изделие 1 от 1000 до 2000 т в год по цене 420 руб за 1 т. Однако, начальник производственного отдела не в восторге от этой идеи. Он указывает на то, что не следует покупать продукт, который можно производить самим. Кроме того, в дорогостоящие производственные мощности (пригодные для изготовления всех трех продуктов) инвестирован значительный капитал, и этот капитал может окупиться только за счет интенсивной эксплуатации оборудования.

10. Президент фирмы, недовольный высоким уровнем постоянных затрат, считает, что необходимо изменить организационную структуру фирмы. Он хотел бы поставит руководителя отдела сбыта во главе продуктовой группы 3, руководителя производства - во главе продуктовой группы 2, а руководителя отдела закупок – во главе продуктовой группы 1. производственные мощности должны выделяться продуктовым группам в соответствии с потребностью в них. Руководителям продуктовых групп должен быть задан норматив прямых постоянных затрат. Однако, по мнению президента, и административные постоянные затраты должны быть распределены по продуктовым группам. Бюджет не должен быть утвержден до тех пор, пока каждый руководитель продуктовой группы не возьмет на себя обязательство покрыть свою долю этих затрат. Только после этого президент готов признать руководителей продуктовых групп настоящими шефами центров прибыли. В общем же он считает, что бюджет должен обеспечивать целевую прибыль в размере 15% (до уплаты налогов) на инвестированный капитал. Однако, поскольку президент не очень любит цифры, ему было бы приятно получить от контроллера как от «продавца» планов графическое представление нового бюджета.

Решение задачи:

1. Проведите анализ и сделайте выводы по нахождению оптимального решения сложившейся ситуации на предприятии

2. Разработка и утверждение новых стратегий

Наименование показателя	Изделие				Всего
	1	2	3	4	
Объем сбыта, т	1000	2000	1311	0	4311
Цена, руб/т	500	420	650		-
Предельные затраты, руб/т	420	320	340		-
Сумма покрытия руб/т	80	100	310		
Трудоемкость, ч/т	0	1,8	4,5		
Общая трудоемкость, ч	0	3600	5899,5		9499,5
Сумма покрытия		56	69		
Выручка, руб	500000	840000	852150		2192150
Пропорциональные затраты, руб	420000	640000	445740		1505740
Сумма покрытия 1, руб					
Затраты на сбыт			16410		16410
Сумма покрытия 2, руб/т					
Административные затраты					500000

Производственный результат по плану	80000	200000	390000		170000
-------------------------------------	-------	--------	--------	--	--------

Калькуляция для изделия 3

Калькуляция	Технологические нормативы	Цена руб/т	Стоимость руб /т
Материал А,т	0,66	160	105,6
Материал В, т	0,42	320	134,4
Материальные затраты, руб	1,08		240
Трудоемкость ,ч	4,5	20	90
Издержки производства, руб			330
Премии продавцам, руб			10
Предельные затраты, руб			340

3. Как отреагирует на результат президент фирмы?
4. Кто принимает решения при планировании?
5. Оптимален ли новый бюджет?
6. Калькулирование затрат на изделия для определения целевой цены.
7. Контрольные вопросы по проверке реалистичности бюджета

Приведем каталог стандартных вопросов контроллера:

-Достаточен и надежен ли проведенный анализ, другими словами, основывается ли план на реалистично воспринимаемых прогнозах?

-Проводилась ли проверка альтернативных решений и чувствительности планирования к изменениям, т.е. применялся ли принцип «если..., то...» для определения действий в случае, когда что-то пойдет не так, как запланировано?

-Насколько интегрированы стратегические и оперативные планы.

-Согласованы ли между собой части оперативного плана?

-Были запланированы мероприятия, обеспечивающие реализацию плана, или дело ограничилось расчетными процедурами?

-Проводится ли планирование поступления заказов, ориентированное на клиентов?

-Является ли планирование непрерывным?

-Высказался ли тот, кто несет ответственность?

-Осуществлялось ли планирование «снизу-вверх», т.е. разрабатывался ли бюджет совместно с сотрудниками?

-Все ли в планировании логично с экономической точки зрения?

Задание №3

Изучить на примере приведенном ниже SWOT- анализ и привести свой пример SWOT-анализа.

Экономика страны восстанавливается и качество жизни растет. Люди стараются тратить больше времени и денег на то, чтобы получать удовольствие, а не делать работу по дому. Они хотят, чтобы кто-нибудь другой делал за них работу по чистке и уборке. В городе N на 70 тыс. населения 7 химчисток и прачечных. Эти химчистки принимают от клиентов вещи, чистят и ждут, когда они их заберут. Клиенты вынуждены ездить по городу, искать место для парковки, тащить свои вещи, такие как занавески, простыни и т.п. в прачечную

и ждать, пока их обслужат. Потом они повторяют тот же скучный процесс, когда забирают обратно вещи. Кроме того, эти прачечные открыты с 9 утра до 6 вечера и закрыты в воскресенье, т.е. работают практически в часы работы большинства офисов, что особенно не удобно для работающих клиентов. Понимая и стараясь исправить ситуацию, наша прачечная/химчистка будет включать бесплатную доставку на чистку и обратно. Мы сделаем жизнь наших клиентов проще, сохраняя их время, исключив проблемы с доставкой, парковкой, тем, что они могут забыть забрать вещи, пропустить обед или позже приехать домой.

SWOT – Сильные стороны:

- 1.Мы предлагает действительно новый сервис химчистки и прачечной с доставкой. Теперь у клиентов есть выбор.
- 2.Мы предлагаем быстрый и полезный сервис для того, чтобы сберечь время клиентов.

SWOT – Слабости:

- 1.Конкуренция со стороны уже существующих прачечных в городе N.
- 2.Начинаем бизнес с 0, т.е. с нулевой доли рынка.
3. Меньше опыта, чем у конкурентов.

SWOT – Возможности:

- 1.Расходы на одежду растут, включая дорогую одежду. Поэтому спрос на услуги по уходу за одеждой тоже растет.
2. Все больше и больше женщин, которые по традиции стирают и чистят одежду дома, работают в офисах и на предприятиях и у них меньше времени на домашние дела. Целевой рынок для нашего бизнеса это рабочий класс и класс профессионалов и мужчин, и женщин.
3. Средний доход жителей города N растет.
4. Люди стремятся тратить больше времени на удовольствия и развлечения, а не на работу по дому.
5. Участие в постоянно растущем сервисе. По прогнозам, отрасль химчисток и прачечных будет постоянно расти в 2014 году.
6. Можно открыть сеть прачечных с одинаковым уровнем качества услуг.
7. Возможность уменьшить постоянные затраты при увеличении продаж.

SWOT – угрозы:

- 1.Если бизнес будет успешным, появятся новые конкуренты, которые будут предлагать те же услуги.
- 2.Развитие технологий может дать возможность чистить одежду с помощью домашних стиральных машинок.

Задание 4. Провести анализ-разрыва (GAP-анализ)

Суть GAP-анализа заключается в анализе «разрывов» между имеющимся результатом и желаемым (целевым).

Рассмотрим GAP-анализ на примере анализа деятельности call-центра банка.

Предположим, каждый звонящий клиент банка вынужден ждать соединения с оператором не меньше 15 минут, а операторы отвлекают специалистов по работе с клиентами по сложным вопросам. Руководство желает наладить работу операторов.

- 1.Для начала нужно описать «идеальную» работу call-центра: скажем, это будет ожидание не больше 3 минут и отсутствие обращений операторов к специалистам по работе с клиентами.
- 2.Затем следует отметить все отличия с текущей ситуацией.

3. Потом создать список «препятствий», мешающих «идеальной» работе call-центра, и подготовить список действий по улучшению ситуации (табл.).

Описание проблемы	Желаемая ситуация	«Препятствие»	«Действие»
1. Клиенты ожидают соединение с оператором 15 минут и более	Клиенты ожидают соединение с оператором не более 3 минут	Недостаточное количество операторов	Нанять дополнительно 10 операторов
		Отсутствие «электронного секретаря» (автоответчик с возможностью переключения между отделами)	Ввести систему «электронный секретарь»
		Нехватка телефонных линий	Покупка еще 1 линии
2. Операторы отвлекают специалистов по работе с клиентами по сложным вопросам	Операторы самостоятельно отвечают на вопросы клиентов	Низкая осведомленность операторов о предоставляемых услугах и нюансах	Обучающая программа операторов. Программа кратковременной работы операторов в ключевых отделах банка с целью узнать их работу изнутри

Ключевой чертой GAP-анализа является его сфокусированность на «препятствиях» и их преодолении, что сразу поворачивает анализ в деятельное русло.

При проведении GAP-анализа важно учитывать реалистичность предполагаемых «идеальных» ситуаций: стремления должны быть достижимыми, пусть и при больших усилиях. Не имеет смысла заниматься анализом достижения ситуации, которая в принципе не может быть достигнута.

Порядок работ при GAP-анализе.

1. Определение области анализа и его задач (что анализируем и чего хотим добиться)
2. Описание ситуации-минимум (текущей ситуации, плановой наиболее вероятной ситуации и т.п.).
3. Описание ситуации-максимум (к чему стремимся).
4. Определение и описание разрыва: список «препятствий», можно с их тематической группировкой.
5. Составление набора действий по преодолению препятствий.
6. График работ с указанием сроков и ответственных.
7. Отслеживание результата и повторный GAP-анализ через какое-то время.

Задание 5. Изучить метод портфельного анализа

Способность линии продуктов генерировать прибыль фирмы зависит от темпа роста данного рынка, а также от участия данного продукта в рынке. Таким образом, возникли четыре категории продуктов, образно названные звездами, дойными коровами, знаками вопроса и собаками и показанные на рисунке:

Матрица роста/участия в рынке

		Относительное участие в рынке	
		большое	малое
Темпы роста	Высокие	Звезды (развивать,	Знаки вопроса (инвестировать
	Низкие		

Рынка		инвестировать)	избирательно)
	Низкие	Дойные коровы (удерживать позиции, собирать урожай)	Собаки (ликвидировать)

Темп роста рынка, % = $\frac{\text{объем реализации рынка в текущем году} - \text{объем реализации прошлого года}}{\text{объем реализации прошлого года}}$

объем реализации прошлого года

Возникает вопрос, какие темпы роста рынка можно считать высокими, а какие низкими. Существует несколько возможностей выбора критериев. Основным является темп роста национального дохода, вторым критерием – темп роста промышленного производства, и третьим может быть просто ожидание менеджеров. В любом случае темпы роста высоки если они превышают темпы роста национального дохода, промышленного производства, ожидания менеджеров и т.п.

$$\text{Участие в рынке, \%} = \frac{\text{объем реализации}}{\text{объем реализации лидера рынка}}$$

Большой долей в рынке считается объем реализации на уровне объема реализации лидера.

Каждое изделие фирмы оценивается таким образом, и для каждого из них предлагается отдельная маркетинговая концепция действий. ВКГ предложила четыре основных маркетинговые стратегии:

1. стремление к увеличению участи в рынке;
2. сохранение доли участия в рынке;
3. «сбор урожая», т.е. эксплуатация рынка с подготовкой варианта по выходу из него;
4. отказ от рынка.

Связь между статусом продуктов и предлагаемыми концепциями деятельности показывает таблица:

Основные концепции стратегической деятельности и условия их применения (согласно BCG)

Статус продуктов	Рыночная ориентация	Рентабельность	Необходимые инвестиции	Способность создания поступлений/ликвидности наличных
ЗВЕЗДЫ	Сохрани или увеличивай участие в рынке	высокая	существенные	Нулевая или отрицательная
ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	Сохрани участие в рынке	высокая	небольшие	Определенно положительная
ЗНАКИ ВОПРОСА	Увеличивай участие в рынке	Нулевая или отрицательная	Значительные	Определенно отрицательная
	Извлеки пользу и откажись от рынка	Низкая или отрицательная	Небольшие или нулевые	Положительная
СОБАКИ	Извлеки пользу и откажись от рынка	Невысокая или отрицательная	Небольшие или нулевые	Положительная

Основным достоинством анализа БКГ являются простота и убедительность. Но это не должно вводить в заблуждение, потому что по-настоящему разумное применение этого метода требует точных определений, точной оценки позиции продуктов/услуг фирмы и темпов роста рынка, а также отсутствия связей между величиной продажи (реализации) отдельных продуктов/услуг и их рынками. Определения (как дефиниции) рынка и продукта далеко не столь очевидны. Например, позволим ли мы себе определить рынок как сегмент, обслуживаемый организацией и конкурентами из ее стратегической группы, или как рынок обслуживаемый всеми фирмами отрасли? Как определить продукты – относятся ли джемы X к категории джемов или просто к какому-то «мазилу», конкурирующему с творогом, плавленым сырком или с колбасой и т.д. за место на бутербродах.

Подобные проблемы могут возникнуть при попытках анализа зависимостей в матрице, и если мы не умеем точно определить первого и второго, то матрица БКГ останется не более чем удобным диагностическим инструментом, который может показать нам, где мы примерно находимся и каковы наши стратегические шансы и опасности.

Анализ типа БКГ особенно удобен, когда фирма имеет относительно немного хорошо определенных продуктов и должна сделать трудный для себя выбор относительно своего профиля и конкурентоспособности на традиционных рынках, чтобы сохранить положительный уровень финансовых потоков, потому что если внимательно присмотреться к анализу БКГ, то можно заметить, что он сконструирован и как инструмент финансового анализа. Ось темпа роста рынка является аппроксимацией финансовых поступлений – чем быстрее растет рынок, тем быстрее растут объем реализации, необходимые финансовые инвестиции, и тем быстрее будут поступать деньги. Ось участия в рынке является приближением поступлений – чем больше участие фирмы в рынке, тем больше (при средних условиях) и стабильнее денежные поступления. Именно поэтому так важен продукт «дойная корова» - для него характерны положительные денежные поступления, тогда как «звезды» тоже обеспечивают высокие поступления, но в то же время и потребность в капитале у них высокая и постоянно увеличивающаяся.

Задание 6. Контроллинг производства

Задача №6.1

Дано: На автозаводе при годовой программе производства амортизаторов 60 000 единиц выявляется в среднем 4% брака. Стоимость проверки одного амортизатора контролером 0,45 руб. Бракованные амортизаторы должны быть заменены, стоимость замены 15 руб. за единицу.

Задание: Менеджер по производству должен решить: ввести 100% контроль всех амортизаторов или заменить 4% выявленного брака. Ответ обосновать.

Задача №6.2

Дано: Годовая программа обработки деталей по бюджету составляет 53000 деталей. Сменная норма выработки рабочего на станке автомате составляет 60 деталей, число рабочих дней в году 230, норма выработки 107%.

Задание: Определить необходимую численность рабочих.

Задача №6.3

Дано: На предприятии станочный парк насчитывает 940 единиц. Менеджер по организации труда и производства разработал мероприятия по совершенствованию организации труда, позволяющие в среднем увеличить норму обслуживания с 1,5 до 2,0 единиц станков одним рабочим.

Задание: Определить относительное высвобождение рабочих.

Контроллинг маркетинга и сбыта

Задача №6.4

Дано: Предприятие производит 95 единиц изделий в месяц. Постоянные издержки составляют 12500 руб. в месяц, а переменные – 380 руб. на одно изделие.

При реализации продукции планируется получить 9000 руб. прибыли.

Задание: Определить цену, которую необходимо установить на товар для получения планируемой прибыли.

Задача №6.5

Дано: С целью привлечения дополнительных покупателей предприятие снизило цену на свою продукцию с 1000 руб. до 855 руб. Объем продаж возрос с 60000 штук до 68330 штук. Задание: С помощью расчетов обоснуйте экономическую эффективность (неэффективность) принятого решения? Сделайте выводы.

Задача №6.6

Дано: Полные затраты фирмы на единицу изделия в текущем году составляют 3420 руб. Коэффициент прибыльности при расчете цены закладывается в размере 30 %. В условиях инфляции наблюдается рост затрат на 425 руб.

Задание: Рассчитать, как изменится цена после увеличения затрат.

Задача №6.7

Дано: Предприятие реализует продукцию на рынке по 100 руб. за единицу.

Переменные расходы на единицу продукции составляют 55 руб., плановая величина общих постоянных затрат составляет 800 000 руб.

Задание: Определить количество продукции, которую необходимо реализовать для получения плановой величины прибыли в размере 200 000 руб.

Контроллинг инвестиций

Задача №6.8

Дано: Предприятие производит электроприборы, реализуя 2440 штук в месяц по цене 140 руб. Переменные издержки составляют 80 руб./шт., постоянные издержки предприятия – 40 000 руб. в месяц. Начальник маркетингового отдела полагает, что увеличение расходов на рекламу на 10000 рублей в месяц способно увеличить объем продаж в натуральном выражении на 160 штук.

Задание: Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу? Сделайте выводы.

Задача №6.9

Дано: Менеджер предприятия по продажам на конкретном сегменте рынка может реализовать продукцию по двум вариантам:

1 вариант: по цене 120 руб. за единицу при переменных затратах в 55 руб./шт. в количестве 5000 штук.

2 вариант: по цене 110 руб. реализация возрастет до 7000 штук. Однако и общие постоянные затраты, связанные с автоматизацией технологии производства, увеличатся с 280 000 руб. в месяц (в 1 варианте) до 300 000 руб.

Задание: выберите наиболее экономически эффективный вариант, оценив его с точки зрения получения прибыли, рентабельности продукции и величины безубыточного объема производства.

Задача №6.10

Дано: Предприятие производит столы, реализуя 185 штук в месяц по цене 5200 руб. Переменные издержки составляют 2320 руб./шт., постоянные издержки предприятия – 332800 руб. в месяц. Начальник производственного отдела полагает, что улучшение качества продукции путем использования более дорогих материалов увеличение переменных издержек планируется на уровне 730 рублей на каждый шкаф способно увеличить объем продаж на 35 единиц и позволит увеличить цену реализации на 5 %.

Задание: Следует ли одобрить предлагаемое мероприятие? Сделайте выводы.

Задание 7. Реализация стратегии с помощью сбалансированной системы показателей. Поставщик программного обеспечения

Компания «СтройИнвестСофт», продающая программное обеспечение для оценки инвестиционной привлекательности строительных проектов, а также оказывающая консультационные услуги по этой системе. 2018-й год был для компании неудачным: объем продаж неуклонно падал, возросло количество клиентов, отказывающихся от услуг компании из-за неудовлетворительного обслуживания, отдел технического сопровождения приносил убытки, часть квалифицированных сотрудников уволилось, компания имела проблемы с прибылью из-за существенной суммы процентов по полученным займам. С другой стороны, по оценке аналитиков рынок строительства в России увеличился, и как следствие увеличится рынок программного обеспечения для оценки инвестиционной привлекательности строительных проектов. На Совете директоров по окончании года было принято решение о продолжении бизнеса и даже о его развитии. Для разработки программы развития, руководство пригласило консультантов, и с их помощью сформулировало следующую миссию компании, и ее цели на 2019-2020 годы.

Миссия компании. Мы помогаем нашим клиентам точно разрабатывать, оценивать и выбирать самые лучшие строительные проекты.

Стратегическая цель. Стать ведущим поставщиком услуг по оценке инвестиционной привлекательности строительных проектов.

Для достижения стратегической цели на 2019 год были сформулированы следующие задачи:

- снизить бремя процентов;
- увеличить объем продаж программного обеспечения и долю рынка;
- увеличить число «довольных клиентов»;
- создать дилерскую сеть;
- повысить эффективность технического обслуживания;
- повысить уровень квалификации сотрудников;
- максимально использовать сеть Интернет в работе компании.

По итогам прошедшего года руководство компании приняло решение об внедрении системы сбалансированных показателей.

Категория	Задача	Показатель	Значение	Инициатива
Финансы	Снизить объем выплат по процентам	Объем заемных средств	менее 500000 руб.	Как можно скорее вернуть займы путем экономии на аренде офисных площадей
Клиенты	Увеличить число "довольных клиентов"	Доля клиентов, повторно обращающихся за услугами	не менее 20%	Изменить маркетинговую и ценовую политику компании
	Увеличить объем продаж программного обеспечения	Объем продаж	30 млн. руб.	Давать больше рекламы Проводить эффективную маркетинговую политику
	Увеличить долю рынка	Число клиентов по отношению к количеству строительных компаний	не менее 10%	Увеличить продажи программного обеспечения

	Продавать большее количество товаров через дилерскую сеть	Доля продаж через дилеров	30%	Провести рекламную кампанию по привлечению дилеров.
Внутренние бизнес-процессы	Повысить эффективность консультационного обслуживания	Время ожидания ответа клиента на его запрос	менее 2 мин.	Внедрить автоматизированную систему технической поддержки клиентов
	Снизить количество ошибок в программе	Количество ошибок регистрируемых отделом технической поддержки	не более 10 в месяц	Улучшить тестирование программы
Персонал	Повысить уровень квалификации сотрудников	Отношение сотрудников с высшим образованием к общему количеству сотрудников	50%	Обеспечить найм сотрудников только с высшим образованием
		Среднее время, потраченное сотрудниками на повышение квалификации	не менее 2 часов в неделю	Обеспечить возможность заочного обучения сотрудников в институтах повышения квалификации.
	Снизить текучесть кадров	Количество уволенных и уволившихся сотрудников по отношению к общему числу сотрудников	менее 10%	Улучшить качество собеседований при приеме на работу. Провести ряд мероприятий для сплочения коллектива (например, выезд за город или создание спортивной команды)
Развитие	Максимально использовать сеть Интернет в работе компании	Число пользователей, обращающихся к серверу компании	2000 в день	Увеличить количество рекламы сервера компании
		Объем данных на сервере компании	50 Мб	Ускорить процесс перевода документации по программе в формат HTML
		Среднее время посещения	3 минуты	Улучшить дизайн сервера, так, чтобы заинтересовать посетителей

Задание 8. Разработать службу контроллинга по данным годовой отчетности предприятий г. Воронежа и Воронежской области. Полученный материал изложить в виде

презентации, разработать организационно-методические положения службы контроллинга.

Задание 9. Составить аналитический отчет о деятельности организации на основании данных бухгалтерской отчетности предприятий Воронежской области; провести анализ отклонений в системе контроллинга, установить причины отклонений.

Задание 10. На основании изученного материала подготовить статью или выступление на конференции по темам:

- Тенденции развития контроллинга
- Стратегический и оперативный контроллинг
- Инструменты контроллинга
- Современные информационные технологии, используемые в контроллинге.

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

П ВГАУ 1.1.01 – 2017 ПОЛОЖЕНИЕ о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенное в действие приказом ректора №149 от 28.04.2020 г.;

П ВГАУ 1.1.02 – 2020 ПОЛОЖЕНИЕ о порядке организации и проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся с использованием технологий компьютерного тестирования, введенное в действие приказом ректора №200 от 13.07.2020 г.

П ВГАУ 1.1.13 – 2016 ПОЛОЖЕНИЕ о фонде оценочных средств, введенное в действие приказом ректора №126 от 10.04.2017 г.;

4.2 Методические указания по проведению текущего контроля

1.	Сроки проведения текущего контроля	<i>На практических занятиях</i>
2.	Место и время проведения текущего контроля	<i>В учебной аудитории в течение практического занятия</i>
3.	Требования к техническому оснащению аудитории	<i>в соответствии с ОП ВО и рабочей программой</i>
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	<i>Костева Н.Н.</i>
5.	Вид и форма заданий	<i>Собеседование</i>
6.	Время для выполнения заданий	<i>в течение занятия</i>
7.	Возможность использования дополнительных материалов.	<i>Обучающийся может пользоваться дополнительными материалами</i>
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	<i>Костева Н.Н.</i>
9.	Методы оценки результатов	<i>Экспертный</i>
10.	Предъявление результатов	<i>Оценка выставляется в журнал/доводится до сведения обучающихся в течение занятия</i>
11.	Апелляция результатов	<i>В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в Воронежском ГАУ</i>

4.3 Ключи (ответы) к контрольным заданиям, материалам, необходимым для оценки знаний

Ответы курсивом выделены в разделе 3.2.

**Рецензент: генеральный директор
ООО «Компания Фэмили», к.э.н. Жданов Дмитрий Сергеевич**