

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бианкина Алена Олеговна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 15.03.2026 18:49:34  
Уникальный программный ключ:  
b2aeadef209e4ec32d89f812db7eed614bb00b0c

Автономная некоммерческая организация высшего образования

Институт социальных наук

Департамент Экономики, управления, менеджмента и бизнес-информатики

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Дисциплины

***Б.1 В. 12 КОНТРОЛЛИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ***

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

38.04.01 ЭКОНОМИКА

МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА

ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА

ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

МАГИСТРАТУРА

ГОД ПОДГОТОВКИ: 2024

МОСКВА, 2024

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1.1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

| Задача профессиональной деятельности   | Код и наименование компетенции  | Код и наименование индикатора достижения компетенции   | Планируемые результаты обучения по дисциплине   |
|--|---|--|---|
| Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства | ПК-1<br>Способен к организации и планированию работы структурного подразделения организации | ПК-1.1 Применяет современные формы и методы управления при организации тактического планирования деятельности структурных подразделений организации исходя из целей и имеющихся ресурсов<br>ПК-1.2 Разрабатывает варианты управленческих решений и обосновывает их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности<br>ПК-1.3 Подготавливает и осуществляет выполнение типовых задач тактического планирования производства, направленных на обеспечение конкурентоспособности организации.<br>ПК-1.4 Осуществляет деятельность по управлению персоналом организации и взаимодействию с деловыми партнерами | Знать:<br>– базовые понятия контроллинга, их сущность, взаимосвязь и взаимообусловленность;<br>Уметь:<br>– использовать систему знаний в области организации контроллинга на предприятии (компании);<br>Владеть:<br>– приемами оценки состояния предприятия с точки зрения контроллинга;<br>. |

### 1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

| Код контролируемого индикатора освоения компетенции | Наименование оценочного средства для проведения текущей аттестации | Наименование оценочного средства для проведения промежуточной аттестации |
|---|--|--|
| ПК-1.1; ПК-1.2;<br>ПК-1.3; ПК-1.4                   | Вопросы для контроля знаний, дискуссия, ситуационные прак-         | Зачет  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | тикумы (кейсы), задания для самостоятельной работы, практические задания, тесты. |  |
|--|--|--|

### 1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

| Код контролируемой компетенции  | Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания  |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|   | неудовлетворительно   | удовлетворительно   | хорошо   | отлично   |
|   | Не зачтено  | Зачтено   |  |   |
| ПК-1<br>Способен к организации и планированию работы структурного подразделения организации | Отсутствие или фрагментарные способности к организации и планированию работы структурного подразделения организации | Неполные способности к организации и планированию работы структурного подразделения организации | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы способности к организации и планированию работы структурного подразделения организации | Сформированные систематические способности к организации и планированию работы структурного подразделения организации |

## 2. КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

### Тема 1. Сущность и понятия контроллинга

#### Вопросы для контроля знаний:

1. Охарактеризуйте экономическую сущность контроллинга
2. Раскройте роль бюджетирования для системы контроллинга
3. Дайте характеристику предмета контроллинга
4. Раскройте взаимосвязь управленческого учета и контроллинга
5. Раскройте концепцию контроллинга в системе управления предприятием
6. Осветите аналитический аспект стандартизации контроллинга
7. Охарактеризуйте различие методов учета затрат для целей контроллинга
8. Дайте определения функциям контроллинга
9. Поясните принцип разграничения затрат в системе контроллинга
10. Охарактеризуйте центр финансовой ответственности, как объект контроллинга
11. Раскройте влияние системы управленческого учета на организацию контроллинга

#### Тема дискуссии:

Роль контроллинга в работе предприятия

#### Тестовые задания:

1. Основное содержание контроллинга составляет:

- 1) учет финансовой деятельности предприятия
- 2) контроль затрат на производство
- 3) учет движения источников собственного капитала

**2. Периодичность составления внутренней отчетности для целей контроля регламентируется**

- 1) государством
- 2) главным бухгалтером
- 3) руководителем предприятия

**3. Одной из важнейших задач контроллинга является**

- 1) управление прибылью предприятия
- 2) разработка форм внутренней отчетной документации
- 3) обеспечение процесса реализации продукции

**4. Контроллинг является подсистемой:**

- 1) статистического учета
- 2) финансового учета
- 3) оперативного учета

**5. Функциональной обязанностью бухгалтера-контроллера является:**

- 1) налоговое консультирование руководителя
- 2) анализ бухгалтерской отчетности
- 3) информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений

**6. Контролю за исполнительскими функциями управленческих кадров способствует учет затрат по:**

- 1) по центрам ответственности
- 2) по центрам затрат
- 3) по носителям затрат

**7. Центр ответственности в системе контроллинга представляет собой:**

- 1) структурную единицу организации, во главе которого стоит руководитель, принимающий решения и несущий ответственность в пределах делегированных ему функций
- 2) стадию производственного процесса с характерными технологическими операциями
- 3) структурное подразделение в котором осуществляется хранение материальных ценностей.

**8. Центр ответственности, руководитель которого должен иметь возможность контролировать прибыль и размер своих активов, является:**

- 1) центром доходов
- 2) центром инвестиций
- 3) центром прибыли.

**9. Взаимодействие бухгалтерского учета и контроллинга достигается на основе:**

- 1) преемственности и комплексного использования первичной информации
- 2) принципов учета
- 3) направленности информации

**10. К принципам контроллинга не относится:**

- 1) оценка результатов деятельности подразделений предприятия
- 2) полнота и аналитичность затрат
- 3) использование различных планово-учетных цен в процессе учета и контроля

**11. Предметом контроллинга является:**

- 1) производственная деятельность организации и ее структурных подразделений
- 2) показатели внутренней отчетности
- 3) показатели совокупной выручки предприятия

**12. Бухгалтер, осуществляющий контроль результатов, должен придавать особое значение соблюдению такого этического принципа, как:**

- 1) конфиденциальность
- 2) независимость
- 3) объективность

**13. Организация контроллинга на предприятиях:**

- 1) строго обязательна
- 2) обязательна для предприятий ряда отраслей
- 3) зависит от решения администрации

**14. Что является отличительным критерием финансового и управленческого учета:**

- 1) направленность производимой информации
- 2) регламентация учета
- 3) периодичность составления отчетности
- 4) все ответы верные

**15. Становление контроллинга произошло от:**

- 1) финансового учета
- 2) управленческого учета
- 3) оперативного учета

**16. Перечень статей затрат в системе контроллинга утверждается:**

- 1) самим предприятием
- 2) согласно ПБУ 10/99 "Расходы организаций"
- 3) государством, но не обязателен к применению
- 4) Министерством финансов Российской Федерации

**20. Какие затраты находятся в прямой зависимости от уровня производственной деятельности (от объема деятельности):**

- 1) переменные
- 2) косвенные
- 3) накладные
- 4) регулируемые

**Самостоятельная работа:**

Необходимо изучить следующие вопросы:

1. Исторические этапы развития контроллинга в мире:
  2. Развитие контроллинга в России
  3. Препятствия развития контроллинга в России (исторические, психологические, организационные, методические);

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите и раскройте основные причины усиленного внимания к исследованию проблем контроллинга как в нашей стране, так и за рубежом.
2. Какие основные концепции контроллинга вы можете назвать? Раскройте их основное содержание.
3. Какие основные задачи призван решать контроллинг в системе управления современным предприятием?
4. Раскройте основные функции процесса контроллинга на современном предприятии.
5. Какие факторы определяют степень реализации на предприятии функций контроллинга?
6. В чем заключается главный недостаток всех существующих на сегодняшний день концепций контроллинга?
7. Раскройте содержание системы контроллинга на предприятии.
8. Назовите основные задачи процесса контроля на предприятии. Дайте их характеристику.
9. Какие принципы должны быть положены в основу формирования системы контроллинга на предприятии?
10. Какие основные стадии должен включать процесс контроллинга на предприятии? Дайте их характеристику.
11. Какие основные формы контроля принято выделять в рамках предприятия?
12. В чем заключается основное содержание и назначение стратегического контроллинга на предприятии?
13. Раскройте содержание и основные функции оперативного контроллинга на предприятии.
14. Назовите и раскройте основные отличия систем стратегического и оперативного контроллинга на предприятии.
15. Какие основные стадии включает процесс стратегического контроллинга? Дайте характеристику этих стадий.
16. Каково основное назначение управленческого учета в системе стратегического контроллинга? В чем его основные преимущества?

## **Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления**

### **Вопросы для контроля знаний:**

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 контроля.
3. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей.
4. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.

5. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.

**Тестовые задания:**

**1. Контроллинг:**

- а) это система финансового контроля;
- б) оперативное управление формированием затрат;
- в) управление прибылью и бюджетирование;
- г) ни одно из определений не раскрывает в полной мере сущность контроллинга.

**2. В связи с чем появилась необходимость в контроллинге?**

- а) неопределенностью и быстрыми темпами изменения среды бизнеса; интернационализацией рынков и усилением конкуренции
- б) появлением новых технологий и сокращением жизненного цикла изделий;
- в) признанием организационной культуры как важного фактора в стратегии конкурентной борьбы;
- г) все вместе взятое.

**3. Контроллинг использует:**

- а) полезную для управления информацию прошлого, анализ текущего состояния и прогноз будущего;
- б) главным образом точную, составленную в соответствии с национальными стандартами и нормативными актами информацию о прошлых событиях;
- в) количественную финансовую информацию о текущем и будущем состоянии предприятия.

**4. Назовите основные функции контроллинга в их последовательности:**

- а) контроль, прогнозирование, организация, планирование;
- б) учет, планирование, измерение, контроль;
- в) планирование, организация, контроль, регулирование;
- г) измерение, контроль, учет, корректирующие меры.

**5. Инструментами стратегического контроллинга являются:**

- а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ;
- б) частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия.
- в) портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами».

**6. Инструментами оперативного контроллинга являются:**

- а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ;
- б) частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия.
- в) портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами».

**7. Какая из перечисленных задач не входит в задачи оперативного контроллинга:**

- а) бюджетирование;
- б) информационное обеспечение;
- в) операционный C-V-P анализ;
- г) калькуляция затрат жизненного цикла продукции.

#### **8. Каковы основные функции специалиста по контроллингу в организации:**

- а) планирование, финансовый учет, контроль и регулирование деятельности предприятия;
- б) отвечает за концепцию системы управления предприятием; приводит в действие систему контроллинга; выступает в качестве советника руководства предприятия на всех стадиях процесса управления;
- в) учет затрат по элементам и статьям калькуляции, определение финансовых результатов, предоставление информации для принятия управленческих решений.

#### **9. Нормы этического поведения контроллера предусматривают:**

- а) конфиденциальность;
- б) независимость;
- в) компетентность;
- г) честность;
- д) все вместе взятое.

#### **Самостоятельная работа:**

Необходимо изучить следующие вопросы:

1. Основные концепции контроллинга
2. Определение контроллинга в системе управления предприятием
3. Контроль как функция контроллинга
4. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как определения контроллинга, данные разными авторами соотносятся с историей развития контроллинга?
2. Как повлиял начавшийся в конце 20 века новый этап экономического развития, получивший название постиндустриальной эпохи на становление концепции контроллинга как координации процесса принятия решений?
3. Почему в конце 80-х годов сложилась такая ситуация, которая позволила говорить о зарождении контроллинга как концепции?
4. Каковы различия между менеджментом и контроллингом, какое понятие для организации является шире, где осуществляется больше полномочий и концентрируется больше ответственности, и почему?
5. Можно ли назвать контроллинг философией управления, то есть одной из форм мировоззрения на управление?
6. Каким образом на развитие контроллинга повлиял мировой экономический кризис начала 20 века?
7. Как соотносится история развития контроллинга и история развития менеджмента?
8. Предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности, чем это обусловлено?
9. На каком этапе развития в России находится контроллинг в настоящее время. Чем это обусловлено?

10. Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом, в чем заключаются принципиальные отличия?
11. Каковы основные цели и задачи некоммерческого партнерства «Объединение контроллеров», какие последние мероприятия были им проведены для содействия распространению на предприятиях и в организациях философии и методологии контроллинга?

### **Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии**

#### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии
2. Контроллинг внешней среды
3. Контроллинг маркетинга и сбыта
4. Контроллинг обеспечения ресурсами
5. Контроллинг производства
6. Контроллинг логистики
7. Финансовый контроллинг
8. Контроллинг персонала
9. Контроллинг инвестиций
10. Контроллинг инновационных процессов.

#### **Тестовые задания:**

##### **1. Центрами ответственности называют:**

- а) все подразделения предприятия;
- б) подразделения, где менеджер несет прямую персональную ответственность за контролируемые показатели деятельности;
- в) отделы снабжения и сбыта;
- г) филиалы холдинговых компаний.

##### **2. Цели формирования центров ответственности заключаются:**

- а) в упрощении учета и отчетности;
- б) в разграничении зон ответственности;
- в) в необходимости поставить каждое подразделение (в некоторых случаях условно) перед лицом рыночной конкуренции.

##### **3. На выбор типа центра ответственности влияют следующие факторы:**

- а) организационная структура предприятия;
- б) степень делегирования полномочий;
- в) область деятельности и стратегия;
- г) все ответы правильные.

##### **4. Центр ответственности, руководитель которого несет персональную ответственность за доходы, расходы и использование прибыли в процессе реализации стратегии называют центром:**

- а) доходов;
- б) расходов;
- в) прибыли;
- г) инвестиций.

**5. Подразделение, руководитель которого несет персональную ответственность за доходы и расходы подразделения, называют центром:**

- а) доходов;
- б) расходов;
- в) прибыли;
- г) инвестиций.

**6. Какое из названных подразделений может быть определено как центр дохода (выручки):**

- а) отдел продаж в магазине;
- б) филиал холдинговой компании;
- в) самостоятельное предприятие в рамках холдинга;
- г) сборочный цех (участок).

**7. Если подразделение выполнило запланированный объема производства и при этом не допустило перерасхода ресурсов, то его деятельность можно считать:**

- а) результативной и эффективной;
- б) результативной, но неэффективной;
- в) не результативной, но эффективной;
- г) неэффективной и не результативной.

**8. Если подразделение перевыполнило запланированный объема производства и при этом допустило значительный перерасход ресурсов, то его деятельность можно считать:**

- а) результативной и эффективной;
- б) результативной, но неэффективной;
- в) не результативной, но эффективной;
- г) неэффективной и не результативной.

**9. Если подразделение не выполнило запланированный объем производств, но при этом не допустило перерасхода ресурсов, то его деятельность можно считать:**

- а) результативной и эффективной;
- б) результативной, но неэффективной;
- в) не результативной, но эффективной; г) неэффективной и не результативной.

**10. Если подразделение не выполнило запланированный объем производств, и при этом допустило перерасход ресурсов, то его деятельность можно считать:**

- а) результативной и эффективной;
- б) результативной, но неэффективной;
- в) не результативной, но эффективной;
- г) не результативной и не эффективной.

**Самостоятельная работа:**

1. Контроллинг внешней среды (КВС)
2. Контроллинг производства (технологический контроллинг) – сущность и задачи контроллинга производства; – инструменты контроллинга производства.
3. Контроллинг затрат
4. Контроллинг обеспечения ресурсами и их распределения
5. Контроллинг маркетинга и сбыта (КМС) – сущность и задачи КМС; – инструменты КМС;
6. Контроллинг персонала (КП) – цели и задачи КП;

7. Контроллинг инновационно-инвестиционных процессов
8. Банковский контроллинг (БК)

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Какие основные факторы изменяющейся внешней среды должны учитывать руководители организации?
2. Как контроллинг внешней среды связан с анализом и изменением внутренней среды предприятия?
3. Определите причины выдвижения контроллинга производства в отдельное направление.
4. Назовите «узкие места» в сфере технологии и производства на предприятии, в котором Вы проходили производственную практику.
5. Опишите вторичные внутренние инструменты исследования обеспеченности ресурсами предприятия.
6. Назовите основные логистические показатели, отслеживаемые предприятием в процессе деятельности.
7. Разделите всю совокупность задач, решаемых контроллингом маркетинга и сбыта, на стратегические и оперативные.
8. Какие показатели Вы предложили бы оценить при необходимости обоснования увеличения доли рынка на производимую продукцию?
9. Опишите внешние и внутренние источники информации для контроллинга маркетинга и сбыта.
10. Что бы Вы отнесли к факторам, непосредственно определяющим уровень производительности труда на предприятии?
11. Каким профессиональными качествами должен, на Ваш взгляд, обладать продавец бытовой техники?
12. Какие методы целесообразно применять: 1) при измерении уровня ответственности работников; 2) для установления зависимости между результатом деятельности предприятия и данными по персоналу?
13. Почему такие направления, как контроллинг инвестиций и контроллинг инноваций, целесообразнее рассматривать как единое целое?
14. Инструменты контроллинга инвестиций можно разделить на динамические и статистические. Приведите примеры для каждой группы.
15. Опишите различные виды рисков, возникающих в связи с инновационно инвестиционной деятельностью предприятия.
16. Одной из задач финансового контроллинга является поддержание ликвидности предприятия. Если предприятие неликвидно, какие мероприятия по спасению можно предложить?
17. Какие факторы влияют на процесс планирования прибыли предприятия?
18. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды и финансовой сферы предприятия.
19. Какие причины способствовали тому, что в России первыми фирмами, начавшими применять контроллинг, стали именно банки?
20. Определите преимущества децентрализованного управления с внедрением системы контроллинга крупным банком с филиальной сетью?

#### **Тема 4. Инструменты контроллинга**

#### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга
2. Система управленческого учета.
3. Элементы системы учета затрат.
4. Классификация затрат, используемые для целей управления.
5. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
6. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
7. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
8. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
9. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
10. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».

## **Практические задания**

### **Задача №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 №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 №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.

### **Задача №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 №5**

Дано: С целью привлечения дополнительных покупателей предприятие снизило цену на свою продукцию с 1000 руб. до 855 руб. Объем продаж возрос с 60 000 штук до 68 330 штук.

Задание: С помощью расчетов обоснуйте экономическую эффективность (неэффективность) принятого решения? Сделайте выводы.

#### **Задача №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 №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.

#### **Задача №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 №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, с точки зрения получения прибыли, рентабельности продукции и величины безубыточного объема производства.

#### **Задача №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.

#### **Тестовые задания:**

##### **1. Под прямыми затратами на производство продукции понимаются:**

1) Затраты, связанные с изготовлением конкретных изделий;

- 2) затраты, возникшие в конкретном цехе;
- 3) все производственные затраты.

**2. Затраты на производство по отношению к объему выпускаемой продукции подразделяются на:**

- 1) прямые и косвенные;
- 2) планируемые и не планируемые;
- 3) постоянные и переменные;
- 4) одноэлементные и комплексные.

**3. Объектом калькулирования для целей контроллинга является:**

- 1) вид продукции, полуфабрикатов, частичных продуктов разной степени готовности;
- 2) предприятие, цех, производство;
- 3) затраты, используемые в системе контроля и регулирования;
- 4) расходы на производство продукции

**4. В процессе калькулирования себестоимости накладные расходы распределяются пропорционально:**

- 1) выбранной базе и закреплённой в учетной политике;
- 2) заработной плате основных производственных рабочих;
- 3) выручке от каждого вида деятельности;
- 4) выручке по видам продукции;

**5. Полная себестоимость:**

- а) включает все ресурсы, израсходованные на производство;
- б) прямые затраты;
- в) косвенные затраты;
- г) операционный результат

**6. Выбор объекта калькулирования обусловлен:**

- 1) особенностями технологии, организационной структуры предприятия, характером продукции;
- 2) структурой штатных работников;
- 3) видами расходов;
- 4) центрами затрат и ответственности

**7. Признаки, по которым классифицируются системы контроллинга:**

- 1) форма связи управленческой и финансовой бухгалтерии, оперативность и полнота учета затрат
- 2) технологические особенности предприятия, полнота учитываемых затрат
- 3) оперативность учета затрат и ассортимент выпускаемой продукции
- 4) форма связи управленческой и финансовой бухгалтерии, организационная структура предприятия

**8. В качестве носителя затрат выступает:**

- 1) цех
- 2) изделие (работы, услуги)
- 3) предприятие
- 4) место возникновения затрат
- 5) расчет прогнозных доходов

**10. По экономическому содержанию затраты целесообразно группировать**

- 1) в разрезе экономических элементов и статей затрат
- 2) в разрезе производств, цехов, участков
- 3) на снабженческо-заготовительные, производственные, сбытовые и организационно-управленческие.

**11. Какие затраты находятся в прямой зависимости от уровня производственной деятельности ( от объема деятельности):**

- 1) переменные
- 2) косвенные
- 3) накладные
- 4) регулируемые

**12. К какому типу группировки затрат относится деление затрат на основные и накладные:**

- 1) в зависимости от способа отнесения на себестоимость продукции
- 2) по отношению к объему производства
- 3) по экономической роли затрат в процессе производства

**13. Маржинальный доход исчисляется по формуле:**

- 1) выручка + переменные затраты;
- 2) выручка + постоянные затраты;
- 3) выручка - переменные затраты
- 4) выручка - постоянные затраты.

**14. Каким образом изменяется сумма переменных затрат на весь выпуск при условии его увеличения?**

- 1) увеличивается
- 2) уменьшается;
- 3) остается неизменной.

**15. Сколько единиц реализованной продукции обеспечит получение прибыли в размере 400 д.е., если при цене реализации одного изделия – 10 д.е., переменные затраты на единицу изделия - 4 д.е., постоянные затраты за период – 200 д.е.:**

- 1) 100
- 2) 200
- 3) 45

**16. Сколько единиц произведенной и реализованной продукции обеспечит получение прибыли в размере 200 д.е., если переменные затраты на единицу изделия – 6 д.е., постоянные затраты за период – 100 д.е.:**

- 1) 30
- 2) 20
- 3) 45

**17. Точка безубыточности определяется как:**

- 1) отношение постоянных затрат к маргинальному доходу
- 2) отношение затрат к прибыли
- 3) отношение прибыли к совокупным затратам

**18. Определить запас прочности организации в натуральных величинах, если фактический выпуск составляет 20 единиц, цена реализации 1 изделия – 16 д.е., переменные затраты на одно изделие – 6 д.е., постоянные затраты периода 100 д.е.:**

- 1) 5 единиц
- 2) 10 единиц
- 3) 0 единиц

**19. Релевантный подход к принятию управленческих решений предполагает использование информации:**

- 1) об ожидаемых доходах и расходах
- 2) о нормативных издержках;
- 3) о фактических затратах.

**20. Поведение издержек организации описывается формулой  $Y = 800 + 4X$ . При выпуске 400 ед. изделий планируемые затраты организации составят:**

- 1) 3000 руб.;
- 2) 2400 руб.;
- 3) 2000 руб.;
- 4) ни один ответ не верен.

### **Самостоятельная работа:**

1. Предпосылки организации службы контроллинга:
2. Организация службы контроллинга:
3. Профессиональные и личностные качества контроллера

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Как Вы считаете, какими характеристиками должна обладать организация, когда у нее возникает необходимость в службе контроллинга (размер, валовой доход, число уровней управления, организационная структура и т. п.)?
2. Какова причина возникновения и внедрения современных принципов разработки и принятия управленческих решений на основе концепции контроллинга?
3. Как функции контроллинга связаны с функциями менеджмента, где они пересекаются и дополняют друг друга?
4. Какой из темпов организации службы контроллинга Вы бы предложили для создания этой службы на Ульяновском автомобильном заводе?
5. Какие промежуточные этапы, кроме трех основных, Вы можете предложить, какие документы должны быть при этом подготовлены и кто должен за это отвечать?
6. При каком экономическом положении на предприятии актуальна та или иная альтернатива введения службы контроллинга на предприятии?
7. Какие высшие учебные заведения в России готовят контроллеров? Какие экзамены требуются при поступлении?

## **Тема 5. Информационная поддержка контроллинга**

### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
2. Структура цикла контроллинга.
3. Формирование единого информационного пространства.
4. Концепция интегрированной управленческой системы.

5. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономический, потенциального развития и изменения, ответственности.
6. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
7. Система поддержки принятия решений.
8. Информационная система руководителя.
9. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем.
10. Структура единого аналитического пространства организации.
11. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
12. Контроллинг в российских информационных системах.

### **Тестовые задания:**

#### **1) Информация – это:**

- a) система данных;
- b) ресурс предприятия;
- c) данные, просеянные для конкретной ситуации;
- d) знания.

#### **2) Какие бывают источники информации:**

- a) внутренние источники;
- b) внешние источники;
- c) оба ответа верны;
- d) правильного ответа нет.

#### **3) 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.

#### **4) 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.

#### **5) Какие информационные роли играет руководитель в процессе своей деятельности:**

- a) приемника информации;
- b) собирателя информации;
- c) распространителя информации;
- d) правильного ответа нет.

#### **б) Совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия - это:**

- a) внутренняя деловая среда;
- b) макросреда;

- c) микросреда;
- d) внешняя среда

**7) 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.

### **Самостоятельная работа:**

Необходимо изучить следующие вопросы:

1. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей
2. Формирование единого информационного пространства предприятия и роль контроллинга в этом процессе
3. Контроллинг информационных технологий

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Опишите условия эффективного применения ССП.
2. В каждом из блоков ССП выдвигаются определенные взаимосвязанные цели, достижение которых обеспечит эффективную деятельность предприятия. Какие правила формулирования цели должны выполняться?
3. Каковы предпосылки внедрения информационных систем контроллинга на предприятии?
4. Какие преимущества у автоматизированных и неавтоматизированных систем принятия решений?

## **Тема 6. Организация службы контроллинга**

### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
2. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
3. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
4. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.

### **Тестовые задания:**

**1) Главный ресурс роста производительности предприятия – это:**

- a) управленческий учет;
- b) информация;
- c) контроллинг;

d) первичная документация предприятия.

**2) 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.

**3) 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.

**4) Кому непосредственно подчиняется служба контроллинга:**

- a) высшему руководству организации;
- b) финансовому директору;
- c) главному бухгалтеру;
- d) главному начальнику планово-экономического отдела.

**5) Отличается ли создание службы контроллинга на предприятии и в холдинге:**

- a) отличается;
- b) не отличается.

**6) 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).

**7) Кто формирует состав службы контроллинга:**

- a) высшее руководство компании;
- b) главный инженер;
- c) финансовый (коммерческий) директор;
- d) главный бухгалтер.

**8) На предприятии рациональным является следующий состав службы контроллинга:**

а) начальник службы контроллинга, контроллер-куратор цехов, контроллер-специалист по управленческому учету, контроллер-специалист по информационным системам;

б) начальник службы контроллинга, контроллер-куратор цехов, контроллер-специалист по управленческому учету;

с) начальник службы контроллинга, контроллер-специалист по управленческому учету, контроллер-специалист по информационным системам.

**9) Обязанности контроллера-специалиста по управленческому учету:**

а) 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;

б) 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;

с) 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.

**10) Факторы, влияющие на скорость внедрения контроллинга:**

а) эффект от внедрения: экономический и социальный; совместимость: с корпоративной культурой и с методами информационного обеспечения управления; сложность нововведения; делимость нововведения, возможность проведения эксперимента; наглядность;

б) эффект от внедрения: экономический и социальный; совместимость: с корпоративной культурой и с методами информационного обеспечения управления; наглядность;

с) эффект от внедрения: экономический и социальный; совместимость: с корпоративной культурой и с методами информационного обеспечения управления; сложность нововведения; делимость нововведения, возможность проведения эксперимента.

**11). Контроллер - это:**

а) лоцман, ведущий корабль - предприятие к прибыли;

б) специалист широкого профиля;

с) сотрудник бухгалтерии;

д) генеральный директор.

**12) В какой стране впервые введена номенклатурная должность специалиста по контроллингу?**

а) в Англии; б) в Германии; с) в США; д) в России.

**13) Функции контроллера и финансиста реализуются:**

а) параллельно;

б) не имеют отношения друг к другу;

с) пересекаются;

д) взаимосвязаны.

**14) Какой из перечисленных принципов лучше всего подходит для формирования функциональной организационной структуры:**

а) групповой;

б) функциональный;

- c) функционально-групповой;
- d) преобразовательный.

**15) Какое значение имеет определение места функций контроллера в структуре предприятия:**

- a) второстепенное;
- b) центральное;
- c) не имеет никакого значения;
- d) отличительное.

**16) В чем нуждается контроллер:**

- a) во внешнем управленческом учете;
- b) во внутреннем управленческом учете;
- c) в плановой системе;
- d) в четком определении своих функций.

**17) Что такое метод расчета сумм покрытия:**

- a) управленческая информационная система;
- b) управленческий учет;
- c) вид плановых расчетов;
- d) схема распределения прибыли.

**18) 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.

**19) Руководящая роль контроллера выделена в работе следующих подразделений:**

- a) совет директоров;
- b) бухгалтерия;
- c) плановая группа;
- d) комиссия по ценам.

**20) Участвует ли служба контроллера в установлении цен на реализацию:**

- a) да;
- b) нет;
- c) частично;
- d) затрудняюсь ответить.

### **Ситуационный практикум:**

#### **Кейс-задание 1.**

Двое служащих были уволены по сокращению штатов из компании по производству средств электроники. Один из них является управляющим по сбыту, а другой - инженером по электронике. Инженер изобрел устройство, позволяющее соединять компьютеры без использования модема, т.е. при помощи телефонной линии. Служащие намерены открыть свое дело по изготовлению таких устройств, однако денег в сумме 15 000 д. е., полученных ими при увольнении, может оказаться для этого недостаточно. Они решают обратиться в банк для получения ссуды.

Хотя требуемая сумма денег не очень большая, у управляющего банком имеется ряд сомнений. Особенно его беспокоят процедура определения величины ссуды и тщательность подготовки всего проекта. Чтобы успокоить себя и исходя из практики правильных деловых отношений, он просит Джонсона и Стэси подготовить следующие документы:

- 1) прогноз движения денежных средств;
- 2) прогнозный отчет прибылей и убытков и баланс за 8 месяцев. В заключение он предупредил их, что возможно потребуется обсудить альтернативные источники или условия финансирования.

Для решения задания используется прилагаемая информация.

#### Производство

1. Согласно оценке, в первом месяце работы будет проводиться подготовка производства и обучение специалистов, выпуск продукции не планируется; во втором месяце будет изготовлено всего 100 ед. продукции. После этого производство составит 250 изделий в месяц.

#### Продажи

2. Продажная цена составит 70 д. е. за единицу. Ожидается, что за первые два месяца продаж не будет, за третий месяц продадут 200 единиц, а в последующие месяцы - по 250 единиц продукции.

3. Из общего объема продаж 100 единиц предполагается продавать за наличный расчет, а остальные - на условиях продажи в рассрочку. Последние будут оплачиваться равными долями в течение четырех месяцев, при этом первый взнос вносится в месяц продажи. За предоставленную рассрочку дополнительная плата взиматься не будет.

#### Капитал

4. Партнеры внесут в качестве первоначального капитала 15 000 д.е. (7000 - Стэси, 8000 - Джонсон).

#### Основные средства

5. Первоначально будут закуплены механизмы стоимостью 25 000 д. е. Ожидаемый срок их полезной службы - пять лет при нулевой остаточной стоимости.

6. Стоимость дополнительного оборудования составит 5000 д. е. Ожидаемый срок его полезной службы составит 10 лет при нулевой ликвидационной стоимости.

#### Расходы

7. Партнеры возьмут в аренду небольшую мастерскую за 300 д. е. в месяц. Оплата должна производиться авансом поквартально.

8. Коммунальные сборы с предприятия (местные сборы за услуги) составят 800 д. е. в год. Они выплачиваются авансом раз в полугодие, с первым платежом в первый месяц работы.

9. Прочие расходы на производство, вероятно, составят 100 д. е. в месяц.

10. Установка телефона обойдется в 200 д. е. (включая ежеквартальную авансовую выплату за аренду). Ожидается, что затем нужно будет платить 150 д. е. ежеквартально, что включает аванс за аренду и оплату переговоров по начислению (в соотношении 50/50).

#### Закупки

11. Материалы будут закупаться за наличные в течение первых 6 месяцев, после чего ожидается, что поставщики предоставят возможность покупки материалов в кредит с оплатой в течение месяца. Ежемесячно планируется приобретать материалов на сумму 2500 д. е., которые будут расходоваться в следующем месяце (за первые два месяца большая часть материалов уйдет на подготовку персонала - см. пункт 1). В первый месяц на материалы дополнительно затратят 2500 д. е. и запас материалов будет в дальнейшем поддерживаться на этом уровне.

#### Заработная плата

12. Сразу же будут наняты шесть заводских работников с общей заработной платой в размере 2500 д. е. в месяц.

## Реклама

13. Немедленно будет выплачено 750 д. е. за трафарет, который послужит основой рекламы в прессе.

14. Реклама в прессе обойдется в 1000 д. е. ежемесячно. Товарищество, являясь новым предприятием, будет вынуждено оплачивать соответствующие расходы в момент представления рекламных материалов. Поскольку реклама размещается в иллюстрированных журналах, она должна подаваться за шесть недель до выхода их из печати. Фактически это означает двухмесячную предварительную оплату.

## Упаковка и рассылка

15. Упаковка обойдется в 250 д. е. в месяц, начиная со второго месяца, и будет оплачиваться по ставке 1 д. е. на проданную единицу продукции.

16. Товары будут высылаться в течение 45 часов после получения заказа по почте или по телефону. Почтовые расходы составят 1 д. е. за проданную единицу продукции.

## Изъятия партнерами

17. Каждый из партнеров планирует изымать по 500 д. е. в месяц.

## Непредвиденные расходы

18. Резерв на непредвиденные расходы предполагается в сумме 100 д. е. в месяц.

## Калькуляция затрат

19. Заводская себестоимость каждой единицы составит 25 д. е., что включает: труд - 10 д. е., материалы - 10 д. е. и заводские накладные расходы - 5 д. е.

## Разное

20. Не принимаются в расчет банковские комиссионные, процент и налоги.

На основе приведенной информации необходимо:

а) представить прогноз движения (притока и оттока) денежных средств на предстоящие 8 месяцев;

б) определить прогнозный финансовый результат деятельности созданного предприятия по истечении 8 месяцев;

в) составить прогнозный баланс предприятия по окончании 8 месяцев;

г) определить величину прибыли на используемый капитал (в %), коэффициенты валовой и чистой прибыли (в %), оборачиваемость активов (в днях), коэффициенты текущей и срочной ликвидности.

## Кейс-задание 2.

Из практики хозяйственной деятельности фирмы по производству сахара «Лотсакаль» (США).

Фирма «Лотсакаль» выпускала продукт для туристов, который реализовался под названием фирмы. Стандартные (нормативные) расходы на 100 фунтов этого продукта составляют в долларах:

### материал:

|               |       |         |
|---------------|-------|---------|
| сахар-рафинад | 50 г  | по 0,05 |
| декстроза     | 40 г  | по 0,09 |
| солод         | 10 г. | по 0,07 |

### работа:

|            |      |             |
|------------|------|-------------|
| смешивание | 8 ч. | 2, 00 за ч. |
| варка      | 8 ч. | 1, 50 за ч. |

### накладные затраты:

|            |      |              |
|------------|------|--------------|
| смешивание | 8 ч. | 1, 25 за ч.. |
| варка      | 8 ч. | 1, 20 за ч.  |

Общие стандартные расходы на 100 фунтов продукта 56,80. Стандартные расходы были рассчитаны на обычный объем производства 220 000 фунтов лотсакаля в год. При этом объеме производства переменные накладные затраты в цехе смешения составляют 11

440 долл., а в цехе варки -10 560 долл. Постоянные накладные затраты в цехе смешения составляют 10 560, а в цехе варки - 15 840 долл.

В течение недели, начиная с 22 мая текущего года, было произведено 4 400 фунтовлотсакаля.

Фактические затраты составили:

на сахар-рафинад 2 350 г по 0,04 долл.  
 декстрозу 1 850 г по 0,08 долл.  
 солод 400 г по 0,08 долл.

В цехе смешения отработано 350 ч, за каждый час выплачивается 2,05 долл. В цехе варки время работы 370 ч, за каждый час выплачивается 1,40 долл. 31 декабря по данным производственного учета оказалось, что в течение года было произведено 200 000 фунтовлотсакаля. при этом в цехе смешения было отработано 15 000 ч, а в цехе варки -16 500 ч. Фактические накладные расходы за год в цехе смешения составили 20 300, а в цехе варки - 25 000 долл.

На основе анализа фактических и стандартных затрат определите отклонения от цены и от изменения производственной программы для каждого материала, общее отклонение в потреблении материалов, отклонение от времени и от часовых ставок рабочих в каждом цехе и сделайте, по возможности, полный анализ общих затрат.

### Кейс-задание 3.

Из практики компании «Асертон» (США).

В начале января 2000 г. начальник торгового отдела и контроллер компании «Асертон» встретились, чтобы обсудить цену на продукт № 345. После того как президент фирмы одобрил их рекомендацию, клиенты были письменно извещены о цене. В извещении говорилось, что исходя из положения во всей отрасли цена в течение года останется стабильной, если не наступит радикальных изменений ситуации на рынке.

Компания «Асертон» была крупнейшей фирмой в своей отрасли (в текстильной промышленности). В 2002 г. ее оборот превысил 6 млн. долл. Коммивояжеры фирмы работали на условиях получения чистых окладов и продавали все продукты. Большинство конкурентов были мелкими фирмами. Обычно они не объявляли свои цены, пока это не сделает «Асертон».

Продукт № 345 был дорогим конкурентоспособным продуктом, выпускаемым в цехе, оборудование которого могло использоваться только для изготовления этого продукта.

В январе 2002 г. «Асертон» повысила цену на продукт № 345 с 1,50 до 2,00 долл. за 1 ярд. Тем самым прибыль от одного ярда этого продукта возросла на среднюю величину других продуктов.

Хотя финансовое положение фирмы было стабильным, потребовались бы значительные средства, чтобы финансировать долгосрочную программу модернизации. Решение о повышении цены на продукт № 345, принятое в 2001 г., было одной из мер по изысканию средств для этой программы. Конкуренты в 2001 и 2002 гг. цены на такой же продукт оставили прежними - 1,50 долл. Оборот в отрасли и на фирме «Асертон» по продукту № 345 характеризовался следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

| Годы | Оборот, тыс. ярдов |                    | Цена, долл./ярд |                 |
|------|--------------------|--------------------|-----------------|-----------------|
|      | по отрасли в целом | По фирме «Асертон» | конкурентов     | фирмы «Асертон» |
| 2012 | 610                | 213                | 2,00            | 2,00            |
| 2013 | 575                | 200                | 2,00            | 2,00            |
| 2014 | 430                | 150                | 1,50            | 1,50            |
| 2015 | 475                | 165                | 1,50            | 2,00            |
| 2016 | 500                | 150                | 1,50            | 2,00            |

|      |     |     |      |      |
|------|-----|-----|------|------|
| 2017 | 625 | 125 | 1,50 | 2,00 |
|------|-----|-----|------|------|

Из табл. 1 видно, что фирма «Асертон» потеряла на рынке значительную часть выручки. В 2002 г. оборот в отрасли составил 700 000 ярдов. Начальник торгового отдела был уверен, что доля их фирмы в этом обороте сможет составить 25%, если снизить цену до 1,50 долл. Он опасался потери большей доли на рынке, если не будет уменьшена цена. Но поскольку фирма «Асертон» пользовалась хорошей репутацией у клиентов, начальник торгового отдела полагал, что при цене 2,00 долл. оборот не будет меньше 75 000 ярдов.

Во время обсуждения цены контроллер высказал предположение, что конкуренты могут установить цену меньше 1,50 долл., если «Асертон» установит цену в 1,50 долл. Однако начальник торгового отдела так не считал, поскольку конкуренты работали с большими затратами и некоторые находились в сложной финансовой ситуации. Кроме того, он полагал, что цена на продукт № 345 не окажет существенного влияния на остальные продукты.

Контроллер скалькулировал затраты на продукт № 345 при различных объемах производства в долл. (табл. 2). Эти расчеты основывались на данных о затратах за прошлые годы. Объем в 75 000 и 100 000 ярдов здесь не учитывался.

1. Какая взаимосвязь имела между финансовым положением и решением об установлении цены?

2. Какую цену (1,50 или 2,00 долл.) вы считаете наиболее приемлемой? Аргументируйте ваше мнение.

Таблица 2

| Статьи затрат                                | Объем производства, ярдов |        |       |        |        |        |
|--|---------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|
|  | 75000                     | 100000 | 12500 | 150000 | 175000 | 200000 |
| Зарплата за основную производственную работу | 0,400                     | 0,390  | 0,380 | 0,370  | 0,380  | 0,400  |
| Материал                                     | 0,200                     | 0,200  | 0,200 | 0,200  | 0,200  | 0,200  |
| Брак   | 0,020                     | 0,020  | 0,019 | 0,019  | 0,019  | 0,020  |
| Прямые общие затраты цеха*                   | 0,060                     | 0,056  | 0,050 | 0,050  | 0,050  | 0,050  |
| Непрямые общие затраты цеха**                | 0,400                     | 0,300  | 0,240 | 0,200  | 0,180  | 0,150  |
| Общие накладные затраты***                   | 0,120                     | 0,117  | 0,114 | 0,111  | 0,114  | 0,120  |
| Производственные затраты                     | 1,200                     | 1,083  | 1,003 | 0,950  | 0,943  | 0,940  |
| Управленческие затраты                       | 0,780                     | 0,704  | 0,652 | 0,618  | 0,613  | 0,611  |
| Общие затраты по сбыту****                   | 1,980                     | 1,787  | 1,656 | 1,568  | 1,556  | 1,551  |

\* Общие затраты на зарплату, производственные материалы, электроэнергию, ремонт.

\*\* Амортизация основных средств, оклады руководящих работников.

\*\*\* 30% от зарплаты за основную производственную работу.

\*\*\*\* 65% от производственных затрат.

#### Кейс-задание 4.

Андрей Соколов и двое его коллег собираются открыть консалтинговую фирму в мегаполисе и ориентируются на тех, кто может позволить себе лишь недорогие юридические и аудиторские услуги. Фирма будет работать 300 дней в году, с 7.00 до 23.00. В каж-

дой из двух восьмичасовых смен в офисе будут находиться аудитор, ассистент аудитора - юрист, секретарь и клерк-регистратор.

Чтобы проверить выполнимость проекта, Соколов нанял консультанта по маркетингу, который помог ему провести маркетинговые исследования. Результаты исследования показали, что если фирма будет расходовать 490000 д.е. на рекламу в первый год, то число новых клиентов будет около 50 человек каждый день. Соколов и его коллеги сочли эту цифру обоснованной и собираются израсходовать 490000 д.е. на рекламу. Партнеры решили применить новый подход к оплате своих услуг, при котором:

- каждый новый клиент должен будет заплатить всего 30 д.е. за начальную консультацию. Доплата будет осуществляться по принципу непредвиденного обстоятельства, что означает, что фирма получает 30% при благоприятном урегулировании вопроса в суде или достижении эффекта в бизнесе. Соколов предполагает, что для 20% новых клиентов эти решения будут благоприятными и обеспечат фирме около 2000 д.е. дополнительных поступлений от клиента;

- почасовая оплата труда сотрудников составит для аудитора 25 д.е., помощника аудитора - 20, секретаря - 15, клерка-регистратора - 10 д.е. Дополнительные выплаты будут составлять 40% заработной платы. Ожидается, что в течение года будет 400 ч дополнительного рабочего времени. Оно будет поделено между секретарем и клерком-регистратором. Дополнительное рабочее время будет оплачиваться в размере 1 или 1,5 обычной оплаты труда, и расходы на дополнительные выплаты будут включены в сумму полной заработной платы.

Соколов нашел помещение под офис площадью 600 кв. м., арендная плата составляет 28 д.е. за 1 кв. м. в год. Связанные с этим платежи включают страхование собственности - 27000 д.е. в год и коммунальные платежи в размере 37000 д.е. в год. Кроме того, необходимо будет произвести страхование аудиторских услуг, ожидаемая стоимость страхования - 180000 д.е. в год.

Начальные инвестиции в оборудование офиса равны 60000 д.е. Срок полезного использования оборудования - 4 года.

Расходы на канцелярские товары оцениваются в 4 д.е. на каждого нового клиента.

**Задание**

1. Определите, сколько клиентов должно обратиться в консалтинговую фирму Андрея Соколова и его коллег, чтобы она смогла превзойти точку безубыточности в первый год работы.

2. Подсчитайте запас финансовой прочности этой фирмы.

**Кейс-задание 5.**

Из практики хозяйственной деятельности фирмы «ЛиквидКемикэл Компани» (Англия). «ЛиквидКемикэл Компани» производила и продавала ряд ценных химических продуктов в Великобритании. Многие из этих продуктов требовали тщательной упаковки, и фирма уделяла особое внимание качеству своих контейнеров. Она имела запатентованную упаковку, изготавливаемую из особого материала. У фирмы был свой цех для ремонта этих контейнеров и изготовления новых, если ремонт старых был невыгодным.

М-р Уолш, руководитель фирмы, предполагал, что фирма сможет экономить деньги и одновременно получать хороший сервис, если откажется от собственного производства контейнеров и будет покупать их у специализированного предприятия. После тщательного изучения ситуации он обратился к специальной фирме «Пэкиджеслимитид» с предложением о возможной сделке. Одновременно он попросил м-ра Райэрна, главного бухгалтера, составить калькуляцию затрат цеха контейнеров на изготовление их продукции.

Через несколько дней поступило предложение от фирмы «Пэкиджеслимитид» поставлять на первое время 3000 контейнеров в год за 12 500 д. е. Контракт должен действовать в течение пяти лет, а позднее ежегодно возобновляться. При росте числа необходимых контейнеров пропорционально будет возрастать договорная сумма. Независимо от

этого контракта «Пэкиджеслимитид» предлагала взять на себя ремонт контейнеров за 3 750 д. е. в год на общих одинаковых условиях.

М-р Уолш сравнил эти цифры с годовыми расходами цеха контейнеров своей фирмы, д. е.:

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| Материал                           | 7 000        |
| Работа                             | 5 000        |
| Затраты цеха:                      |              |
| оклад начальника цеха              | 800          |
| арендная плата                     | 450          |
| списание машин                     | 1 500        |
| содержание машин 360               |              |
| <u>другие затраты</u>              | <u>1 575</u> |
| Итого                              | 16 685       |
| Доля общих административных затрат | 2 250        |
| Всего затраты цеха в год           | 18 935       |

М-р Уолш сделал вывод, что свой цех нужно немедленно закрывать и заключить контракт с фирмой «Пэкиджеслимитид». Однако он чувствовал обязанность предоставить начальнику цеха контейнеров м-ру Даффи возможность высказать свою точку зрения. Он изложил факты и одновременно заявил, что собственное положение Даффи вне опасности, так как он мог взять для руководства другой цех.

М-р Даффи поглядел на цифры и попросил времени подумать. На следующее утро он пришел к Уолшу и сказал, что необходимо учесть некоторые моменты, прежде чем принять окончательное решение: «Что нам делать, например, с машинами? Четыре года назад они стоили 120 000 д. е., и при их продаже мы могли бы получить самое большее 2 000 д. е., хотя они могут служить по меньшей мере еще четыре года. Кроме того, у нас есть запас материала для изготовления контейнеров стоимостью 8000 д. е., которых хватит на 4 года. В затратах на материалы в 7 000 д. е. на особый вид их приходится 2 000 д. е., мы покупали этот материал по 50 д. е. за тонну. Сегодня его цена – 60 д. е./т. Но если мы его продадим, то получим – за вычетом расходов по продаже – не более 40 д. е. за тонну».

М-р Уолш счел необходимым, чтобы в дискуссии принял участие м-р Дайер, главный бухгалтер. Он позвонил ему и повторил аргументы Даффи. М-р Дайер сказал: «Мне кажется, что мои цифры довольно однозначные. Впрочем, если мы уже ведем дискуссию, тогда не забывайте проблему помещений. Мы платим 850 д. е. за аренду склада. Склад нам не нужен, и мы можем сэкономить на арендной плате, если закроем цех контейнеров».

«Это важный момент, - сказал м-р Уолш, - но меня беспокоят рабочие, мы не можем предоставить им работу в других цехах. Хотя я могу навести справки, не нужны ли фирме «Пэкиджеслимитид» в связи с нашим заказом дополнительные рабочие, но о некоторых из них следует позаботиться в любом случае. Уолтере и Хайнес, например, работают у нас уже 40 лет. Мы должны выплачивать им небольшую пенсию, скажем, в размере 150 д. е. в год».

М-р Даффи почувствовал облегчение. «Но мне все еще не нравятся цифры мистера Дайера. Что делать, например, с 2 250 д. е. на общие административные расходы? Вы наверняка никого из администрации не уволите, если будет закрыт мой цех?» М-р Дайер сказал: «Вероятно, нет, но кто-то же должен оплачивать эти расходы. Мы не можем их оставить без внимания, если анализируем отдельный цех, ибо если мы поступим так со всеми цехами, то в конце концов убедимся, что работу директоров, бухгалтеров и других мы вообще не сможем оплачивать».

«Хорошо, я полагаю, что это мы обсудили, - сказал м-р Уолш. – но у меня возник вопрос, а не сможем ли мы и впредь вести ремонтные работы. Что вы скажете, Даффи?»

«Над этим стоит подумать, - ответил Даффи. – Для этого нам не нужно машин. Я мог бы присматривать за заготовщиками в цехе. Благодаря этому, вы будете иметь экономию примерно 300 д. е. в год. Для этого нужно примерно 1/5 числа рабочих, но необходимо сохранить самых старых. На арендной плате мы сэкономим не сможем, так как она остается прежней. Что касается материала, то на ремонт нам нужно примерно 1/10 прежнего объема. Прочие расходы могут составить 650 д. е.»

После этого м-р Уолш сказал: «Хорошо, я обещал дать ответ фирме «Пэкиджесмитид» в течение недели. Я вам сообщу, какое решение я принял, прежде чем напишу фирме «Пэкиджесмитид».

Вопросы:

1. Если не будет дополнительной информации, то что необходимо предпринять, какое решение следует принять?

2. Какая дополнительная информация, на ваш взгляд, необходима для принятия правильного решения?

### Кейс-задание 6.

Из практики фирмы «Докинзмэнюфэкчерингкомпани» (США). В начале января 2003 г. М-ру Питеру Докинзу, директору компании, был предложен отчет о затратах в долл. (табл. 3).

Это был отчет цеха по изготовлению рам, одного из важнейших производственных участков фирмы. Отчет, который показывал рост затрат, обеспокоил м-ра Докинза. Он указывал на то, что единственной сферой, которая работает экономично, является сфера общих затрат на зарплату. М-р Докинз потребовал провести анализ, который дал следующую дополнительную информацию.

Цех изготавливал два вида металлических рам для строительной индустрии. Главное различие между ними заключалось в размерах. Для более крупных рам требовалось больше материала, чем для мелких, но меньше времени на изготовление, так как они собирались автоматически, что невозможно при сборке более мелких рам. Начальник цеха сказал, что для больших рам необходимо примерно 2 ед. материала (главным образом металлические штанги), в то время как для небольших рам требовалась лишь 1 ед. Начальник цеха указал на то, что на обработку этих объемов уходило обычное количество времени. Проверка складских книг показала, что в 2002 г. было отпущено 560 000 единиц сырья, а в 2001 г. – лишь 535 000 ед.

Таблица 3

| Затраты, долл.                               | 2015 г. | 2016 г. | Абсолютное отклонение (+/-)* |
|--|---------|---------|------------------------------|
| Сырье и материалы                            | 535 000 | 616 000 |                              |
| Зарплата за основную производственную работу | 130 000 | 135 000 |                              |
| Общие затраты цеха на основное производство  | 50 000  | 10 000  |                              |
| Контроль                                     | 10 000  | 10 000  |                              |
| Электроэнергия                               | 4 100   | 4 750   |                              |
| Амортизация                                  | 15 000  | 50 000  |                              |
| Распределенные накладные расходы             | 116 000 | 132 250 |                              |
| Итого  | 860 100 | 958 000 |                              |

\* Рассчитать.

Соотношение в расходах на оплату за основную производственную работу точно равнялось соотношению потребности в сырье. На изготовление крупной рамы уходила примерно половина времени, необходимого для изготовления небольшой рамы. По оценке мастера цех в нормальных условиях работы выпускал примерно 10 больших рам в час. На изготовление каждой рамы требовались почти одинаковые квалификационные умения, и средняя зарплата за час составляла 2,50 долл. Если работа распределялась неверно или несвоевременно обеспечивалась замена отсутствующей рабочей силы (за что в первую очередь отвечал отдел кадров), то иногда вводилась ночная смена, за которую выплачивалась надбавка к зарплате в размере 10%. Фирма по возможности старалась избегать ночных смен.

В то время как цены на сырье в 2002 г. возросли примерно на 10% (единица сырья в 2001 г. стоила 1 доллар), основная зарплата осталась прежней. Проверка ведомости заработной платы показала, что в 2002 г. было оплачено около 52 000 рабочих часов, а в 2001 г. – 50 500 часов. Фактическая почасовая оплата несколько отклонилась от 2,50 долл., с одной стороны, из-за введения ночных смен, с другой стороны, потому что в феврале 2002 г. в рамный цех были переведены некоторые рабочие, чтобы компенсировать недостаток продукции, вызванный небольшой эпидемией гриппа. Привлеченные рабочие получили зарплату, которая была несколько выше средней зарплаты по рамному цеху.

Проверка накладных затрат показала, что они распределены между производственными подразделениями (цехами). На фирме было принято распределять общие административные расходы (затраты на бухгалтерию, отдел кадров, общее руководство производством и т.д.) пропорционально сумме прямых затрат на зарплату за основную производственную работу и части общих затрат на зарплату в долларах на производственные цеха. Общая сумма накладных расходов фирмы составила в 2002 г. 575 000 долл., а в 2001 г. – 580 000. Общие затраты на зарплату всех производственных цехов составили в 2002 г. 630 000, а в 2001 г. – 90 000 долл.

В 2002 г. фирма купила и установила транспортный конвейер, который дал возможность освободиться от нескольких подносчиков материала, на которых приходилась большая часть общих затрат на зарплату. Преимущество этой установки основывалось на расчете экономичности, в основе которой лежал срок эксплуатации в 10 лет. Этот период был выбран и для последующего списания данного оборудования.

Расходы на электроэнергию были определены на основе количества ее потребления и стоимости единицы энергии, установленной энергетическим отделом, они полностью списаны на рамный цех. В 2001 г. Эти затраты составляли 0,8 цента за 1 кВт-ч, а в 2002 г. они возросли до 0,9 цента (цена на нефть, которая использовалась для выработки энергии, возросла). Мастера энергетического и рамного цехов были едины в том, что потребление электроэнергии в первую очередь зависело от количества рабочих часов. Мастер рамного цеха считал, что хорошим основным правилом является использовавшаяся в прошлом ставка в 10 кВт на один производственный час. Он сказал, что при экономном использовании электроэнергии эта норма вполне достижима.

Контроль производственных отчетов показал, что производство готовых рам за оба года выглядело следующим образом, ед.:

| 2001 г.      | 2002 г. |         |
|--------------|---------|---------|
| Крупные рамы | 150 000 | 150 000 |
| Мелкие рамы  | 180 000 | 200 000 |

1. Объясните значение и причины роста затрат компании.
2. Как бы вы в целом оценили производственную деятельность рамного цеха в 2002 г.?
3. Могли бы вы предложить предприятию лучший метод учета затрат в будущем? Какой именно?

#### **Кейс-задание 7.**

Господин Ашингер, управляющий коммерческой деятельностью акционерного общества «Бисбо» - одного из основных производителей печенья в Германии, изучил динамику товарооборота двух сортов печенья с наполнителем «Коктейль» и «Пикник». Он обратил внимание на то, что, хотя торговый оборот общества за последние годы постоянно увеличивался, объем реализации «Коктейля» и «Пикника» довольно длительное время оставался неизменным. Кроме того, расчеты показали, что оба эти сорта печенья являются для фирмы убыточными. В прошлом году товарооборот «Бисбо» составил 740 000 немецких марок, в том числе объем продаж «Коктейля» и «Пикника» достиг лишь 320 000 марок.

Управляющий по делам торговли г. Штарк считает, что плохие результаты торговли этими сортами печенья вызваны тем, что конкурирующие фирмы стали продавать схожее по качеству и вкусу печенье в целлофановых пакетиках по 10 шт., в то время как «Коктейль» и «Пикник» продавались весом. Он убежден в том, что «Бисбо» могло значительно повысить свой торговый оборот, если бы продавало печенье в такой же упаковке. На основании тщательного анализа возможностей фирмы и результатов изучения конъюнктуры рынка он прикинул, что оборот от реализации обоих сортов печенья в упаковках может возрасти к следующему году до 1 045 000 марок. Г. Штарк 8 лет работал в «Бисбо» и хорошо знал ситуацию с печеньем на немецком рынке. Каждый год он составлял месячные прогнозы выручки от продаж всех продуктов, опираясь на торговые отчеты и рекомендации, основанные на изучении рынка. В среднем из ежемесячных прогнозов, включающих 87 позиций, отклонение фактической реализации от прогноза в 72 позициях было менее 20%, в 11 позициях оборот был ниже прогнозируемого на 20-70% а в 4 позициях он превышал прогноз на 20-30%.

Технический отдел провел исследование возможностей использования предложенного г. Штарком метода упаковки и счел необходимым приобрести упаковочную машину стоимостью 31 000 марок со сроком эксплуатации 10 лет. Расходы на установку машины составят еще 1200 марок.

При планируемом г. Штарком объеме выпуска печенья в целлофановых упаковках в 376 000 кг. производственные затраты за год ориентировочно составят 7 826 марок, в том числе:

|  |       |
|--|-------|
| Зарплата   | 1 000 |
| Материал (48 000 кв.м. целлофана по 0,13 марок за 1 кв.м.) | 6 226 |
| Электроэнергия   | 600   |
| Всего  | 7 826 |

Отдел учета затрат составил смету расходов на производство печенья на следующий год. С использованием данного метода упаковки годовой оборот от реализации обоих сортов печенья прогнозируется в количестве 117 000 кг на сумму 650 000 марок. Прямые расходы по изготовлению этого количества печенья составят для «Коктейля» 299 617 марок, для «Пикника» 320 158 марок. Общие накладные расходы, которые были распределены по действующему для всего предприятия показателю 14,38% от прогнозируемого оборота, ожидаются в сумме 46 735 марок. Отсюда можно предположить, что общие затраты на производство обоих сортов печенья в следующем году превысят общие доходы на 63 245 марок, или на 9,73% от оборота (табл. 4).

Таблица 4

Расчет общей величины накладных расходов на производство 117 000 кг. печенья «Коктейль» и «Пикник», (марок)

| Сорт печенья | Производственные расходы | Накладные расходы | Ожидаемый оборот | Постоянная часть накладных расходов |              |
|--------------|--------------------------|-------------------|------------------|-------------------------------------|--------------|
|              |                          |                   |                  | базисный год                        | отчетный год |
|              |                          |                   |                  |                                     |              |

|            |         |         |         | сумма  | %     | сумма  | %    |
|------------|---------|---------|---------|--------|-------|--------|------|
| «Коктейль» | 299 617 | 346 352 | 325 000 | 21 352 | 6,57  | 28 383 | 9,81 |
| «Пикник»   | 320 158 | 366 893 | 325 000 | 41 893 | 12,89 | 4 842  | 1,29 |
| Итого      | 619 775 | 713 245 | 650 000 | 63 245 | 9,73  | 30 225 | 4,65 |

Таблица 4 показывает, что при производстве 117 000 кг печенья на «Коктейль» и «Пикник» приходится в целом лишь 4,65% (14,38-9,73) общих расходов.

Г. Затер, руководитель отдела затрат, предложил свой метод распределения общих расходов. По его методике перед началом года складываются прогнозируемые обороты от реализации всех продуктов. После этого прогнозируются накладные затраты на предполагаемый общий объем выпуска. С помощью обоих прогнозов исчисляется нормативная ставка общей части накладных расходов для всего предприятия. После распределения они прибавляются к переменным затратам по отдельным продуктам. Распределение производят на основе показателей фактической выручки от реализации. Постоянная часть общих расходов на следующий год по оценкам достигает 7 967 000 марок (см. ниже), а общий оборот – 55 400 000 марок. Отсюда норматив накладных расходов составил 14,38% ( $7\,967\,000 : 55\,400\,000 \cdot 100$ ).

Прогноз постоянной части накладных расходов, марок:

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| Производственные затраты | 2 554 000 |
| Коммерческие расходы     | 1 245 000 |
| Реклама                  | 410 000   |
| Проценты                 | 80 000    |
| Амортизация              | 976 000   |
| Прочие расходы           | 2 702 000 |
| Всего                    | 7 967 000 |

Г. Ашингер, который обычно не вникал в расчеты затрат на ожидаемые продукты, удивился, когда узнал, что «Коктейль» и «Пикник» не покрывают расходов на их производство. С госп. Штарком он обговорил возможность отказаться от выпуска этих сортов. Однако они пришли к выводу, что это нежелательно, поскольку оба продукта для ассортимента и престижа «Бисбо» были важны. Тем не менее г. Ашингер усомнился в целесообразности приобретения новой машины, которая вызовет дополнительные расходы, причем для такой продукции, которая и без того убыточна.

Г. Ашингер продолжал поиски приемлемого варианта, так как знал, что с увеличением объема производства возрастут и его затраты, в том числе и постоянная часть накладных издержек. Его расчеты основывались на оценках г. Штарка, которые он считал оптимальными. Согласно им объем сбыта «Коктейля» и «Пикника», если они будут продаваться в целлофановых пакетах, достигнет 376 000 кг на общую сумму 1 045 000 марок.

Он прикинул, что предполагаемое увеличение торгового оборота на 395 000 немецких марок приведет к существенному увеличению общей суммы накладных расходов, даже в том случае, если их исчислять не по ставке 14,38% после пересчета, а по существующей ставке 4,65%.

Расчеты Ашингера свидетельствовали о том, что эти затраты вырастут как минимум на 18 370 марок, или 4,65% от оборота в 395 000 марок. Экономическая стратегия «Бисбо» исходила из необходимости получения 20% прибыли до налогообложения на вложенные инвестиции в основные средства.

Какое решение приняли бы вы на месте г. Ашингера? Аргументируйте его и подтвердите расчетами.

### Кейс-задание 8.

Целевая установка в данной хозяйственной ситуации — комплексная оценка результатов деятельности предприятия против прошлого года. Различные варианты деятельности предприятия представлены в таблице. Нужно выбрать управленческое решение по вариантным расчетам. Результаты деятельности предприятия оцениваются по показателям интенсификации.

Исходные данные для вариантных расчетов

Таблица 5

| Показатели                           | Предшествующий год | Варианты деятельности за отчетный год |        |        |        |        |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                      |                    | 1                                     | 2      | 3      | 4      | 5      |
| 1. Реализация, тыс. д.е.             | 55 180             | 57 140                                | 71 000 | 82 300 | 90 700 | 95 480 |
| 2. Основные средства, тыс. д. е.     | 22 565             | 26 565                                | 28 790 | 32 300 | 42 560 | 52 000 |
| 3. Оборотные фонды, тыс. д.е.        | 13 549             | 18 500                                | 23 600 | 25 413 | 28 500 | 33 000 |
| 4. Численность персонала, чел.       | 1 800              | 2 000                                 | 2 100  | 2 220  | 2 140  | 2 160  |
| 5. Фонд оплаты труда, тыс. д.е.      | 11 275             | 11 476                                | 11 753 | 12 500 | 12 960 | 14 800 |
| 6. Материальные затраты, тыс. д.е.   | 26 550             | 27 760                                | 34 700 | 39 100 | 40 710 | 45 400 |
| 7. Полная себестоимость, тыс. д.е. * |                    |                                       |        |        |        |        |

\* Рассчитать.

В процессе выполнения практического задания осуществляется расчет этих показателей по всем вариантам деятельности предприятия. На основе обобщения и анализа результатов расчетов нужно выбрать наиболее эффективный вариант.

Для оценки интенсификации производства используются следующие показатели:

1. Темпы роста качественных показателей использования ресурсов: производительности труда, фондоотдачи основных средств, материалоотдачи, оборачиваемости оборотных средств.

2. Показатели прироста ресурсов в расчете на 1% прироста объема продукции. Темпы прироста ресурсов относятся к темпам прироста объема продукции.

3. Показатели относительной экономии ресурсов определяются как разность между расчетной и базисной величиной ресурса, скорректированной на коэффициент роста объема производства.

4. Показатели доли прироста объема производства продукции за счет интенсивных факторов.

Предприятие «Импульс» создало микропроцессор, который позволит ему продавать новую компьютерную игру. Стоимость разработки превысила 50 млн. д.е., но считается, что новая игра будет намного лучше, чем те, которые есть в продаже в настоящий момент. Игра, которая наиболее успешно соперничала бы с той, что разработана предприятием «Импульс», продается по оптовой цене 40 тыс. д.е. за штуку. Отдел маркетинга полагает, что, если продавать новую игру по такой же цене, в течение следующих двух лет будет реализовано около 40 000 штук, после чего игра устареет. Однако опыт показывает, что спрос учетверяется каждый раз, когда цена снижается вдвое. Существенное понижение цен представляется вполне возможным, так как переменные затраты на производство и сбыт составляют приблизительно 8 тыс. д.е. на штуку. Анализ прибыли (см. таблицу) показывает, что самая высокая прибыль будет достигнута при цене в 20 тыс. д.е. за одну игру. Считается, что в течение короткого промежутка времени (при первом поступлении товара в продажу) небольшое количество товара будет реализовано по самым высоким ценам.

Таблица 6

| Отпускная цена, тыс. д.е. | Предполагаемый рынок, % | Прибыль с единицы товара, тыс. д.е. | Валовая прибыль, тыс. д.е. |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| 40                        | 1                       | 32                                  | 1 280 000                  |

|    |    |    |           |
|----|----|----|-----------|
| 20 | 4  | 12 | 1 920 000 |
| 10 | 8  | 2  | 640 000   |
| 8  | 10 | 0  | 0         |

Разработайте политику цен на всех этапах реализации товара — от первого поступления в продажу до его устарения. Укажите размеры прибыли, ожидаемой на каждом этапе реализации.

### Кейс-задание 9.

Среди основных категорий продукции предприятия за отчетный период с 1 января 2016 г. по 31 декабря 2016 г. выделяют следующие (см. табл. 7):

Таблица 7

| Продукты питания        | Валовая выручка | Себестоимость | Расходы на рекламу |
|-------------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| Шоколадные батончики    | 3 460           | 2 250         | 216                |
| Сливочное мороженое     | 3 075           | 2 050         | 156                |
| Молочный шоколад        | 2 640           | 1 750         | 145                |
| Сливочный шоколад       | 2 095           | 1 455         | 95                 |
| Фруктовое мороженое     | 3 690           | 2 500         | 74                 |
| Драже в шоколаде        | 2 255           | 1 567         | 40                 |
| Чай растворимый         | 3 880           | 2 622         | 98                 |
| Какао растворимое       | 2 760           | 1 850         | 74                 |
| Свежезамороженные овощи | 1 025           | 685           | 81                 |
| Эскимо                  | 2 303           | 1 520         | 125                |
| <b>Итого</b>            | <b>27 183</b>   | <b>18 249</b> | <b>1 104</b>       |

Ключевые показатели консолидированной отчетности (отчетный период с 1 января 2001 г. по 31 декабря 2002 г.):

| Показатели                              | Фактическое выполнение млн. д.е. |
|---|----------------------------------|
| Валовая выручка                         | 27 183                           |
| Себестоимость                           | 18 248                           |
| Расходы на транспорт                    | 5 661                            |
| Расходы на продвижение товаров на рынке | 15                               |
| Расходы на реализацию и маркетинг       | 1 115                            |
| Административные расходы (постоянные)   | 1 508                            |
| <b>Прибыль</b>                          | <b>637</b>                       |

Кроме отраслевых сегментов компания освоила три географических сегмента в пределах одной страны, где она зарегистрировала свои филиалы, занимаясь производством и реализацией по определенной схеме (денные на отчетный период).

Таблица 8

### Рынок 1. Реализация товаров (млн. д.е.)

| Продукты питания     | Валовая выручка | Себестоимость | Расходы на рекламу |
|----------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| Шоколадные батончики | 1 384           | 899           | 100                |
| Сливочное мороженое  | 2 615           | 1 752         | 56                 |
| Молочный шоколад     | 2 640           | 1 750         | 145                |
| Сливочный шоколад    | 1 500           | 990           | 45                 |
| Фруктовое мороженое  | 2 650           | 1 802         | 64                 |
| Драже в шоколаде     | 1 800           | 1 224         | 40                 |
| Чай растворимый      | 1 120           | 762           | 54                 |
| Какао растворимое    | 560             | 385           | 25                 |
| <b>Итого</b>         | <b>14269</b>    | <b>9 565</b>  | <b>529</b>         |

Таблица 9

| Производство и реализация товаров (млн. д.е.) |                    |               |                       |
|---|--------------------|---------------|-----------------------|
| Продукты питания                              | Валовая<br>выручка | Себестоимость | Расходы<br>на рекламу |
| Шоколадные батончики                          | 2 076              | 1 351         | 116                   |
| Сливочное мороженое                           | 460                | 298           | 100                   |
| Сливочный шоколад                             | 595                | 465           | 50                    |
| Фруктовое мороженое                           | 500                | 340           | 10                    |
| Драже в шоколаде                              | 200                | 136           | 0                     |
| Чай растворимый                               | 1 650              | 1 122         | 20                    |
| Какао растворимое                             | 1 200              | 828           | 35                    |
| Свежезамороженные овощи                       | 1 025              | 685           | 81                    |
| Эскимо  | 1 200              | 792           | 85                    |
| <b>Итого</b>                                  | <b>8 906</b>       | <b>6 017</b>  | <b>497</b>            |

Таблица 10

| Реализация товаров  |                    |               |                       |
|---------------------|--------------------|---------------|-----------------------|
| Продукты питания    | Валовая<br>выручка | Себестоимость | Расходы<br>на рекламу |
| Фруктовое мороженое | 540                | 358           | 0                     |
| Драже в шоколаде    | 255                | 207           | 0                     |
| Чай растворимый     | 1 110              | 738           | 24                    |
| Какао растворимое   | 1 000              | 636           | 14                    |
| Эскимо              | 1 103              | 728           | 40                    |
| Итого               | 4 008              | 2 667         | 78                    |

В компании сформировалось 6 центров ответственности: 1 – производственный отдел; 2 – отдел финансов (бухгалтерия); 3 – отдел снабжения (коммерческий); 4 – отдел кадров; 5 – отдел реализации продуктов питания; 6 – отдел исследования рынка и продвижения товара.

Структура административных (постоянных) расходов в млн. д.е. компании по центрам ответственности может быть представлена следующим образом:

Таблица 11

| Отделы<br>(центры ответственности)                      | Фактически | По плану | Отклонение |
|---|------------|----------|------------|
| <b>1. Производственный отдел:</b>                       |            |          |            |
| расходы по зарплате                                     | 170        | 246      | 76         |
| прочие расходы  | 157        | 218      | 61         |
| <b>2. Отдел финансов (бухгалтерия)</b>                  |            |          |            |
| расходы по зарплате                                     | 50         | 64       | 14         |
| прочие расходы  | 151        | 192      | 41         |
| <b>3. Отдел снабжения (коммерческий):</b>               |            |          |            |
| расходы по зарплате                                     | 150        | 192      | 42         |
| прочие расходы  | 126        | 188      | 62         |
| <b>4. Отдел кадров</b>                                  |            |          |            |
| расходы по зарплате                                     | 50         | 64       | 14         |
| прочие расходы  | 75         | 96       | 21         |
| <b>5. Отдел реализации продуктов питания:</b>           |            |          |            |
| расходы по зарплате                                     | 150        | 148      | -2         |
| прочие расходы  | 227        | 372      | 145        |
| <b>6. Отдел исследования рынка и продвижения товара</b> |            |          |            |

|                     |             |             |            |
|---------------------|-------------|-------------|------------|
| расходы по зарплате | 80          | 102         | 22         |
| прочие расходы      | 120         | 154         | 34         |
| <b>Итого</b>        |             |             |            |
| по зарплате         | 650         | 816         | 166        |
| по прочим расходам  | 856         | 1220        | 364        |
| <b>Всего</b>        | <b>1506</b> | <b>2036</b> | <b>530</b> |

Отделы 1,5,6 могут действовать обособленно как самостоятельные хозяйственные единицы. При этом весь товар, который продается, произведен отделом 1, продан отделу 5 по цене, которая на 15% меньше валовой выручки, полученной отделом 5. Отношение между валовой выручкой и себестоимостью на производстве составляет 73%.

А. Используя минимальный уровень валовых доходов (10%), определите сегменты деятельности и составьте отчет о прибыльности каждого сегмента при условии, что расходы на продвижение товара на рынке осуществлены самым крупным сегментом, по следующей схеме:

Показатели Фактически, д.е.

Валовая выручка

Себестоимость

Расходы на транспорт

Расходы на рекламу

Расходы на продвижение товаров на рынок

Расходы на реализацию и маркетинг

Административные расходы (постоянные)

Прибыль

Б. Выделите наиболее перспективные отраслевые сегменты в каждом регионе и разместите их в зависимости от величины валового дохода (от большего к меньшему).

В. Составьте отчет о прибыли географических сегментов по указанной выше форме.

Г. Определите долю валовой выручки и долю прибыли для каждого географического сегмента.

Д. Как будет выглядеть отчет о прибыли для отделов 1 и 5 при условии обособленности центров затрат?

### Самостоятельная работа:

Необходимо изучить следующие вопросы:

1. Назовите положительные и отрицательные моменты создания службы контроллинга на предприятии.
2. В чем состоит линейная и штабная ответственность контроллеров?
3. Сравните альтернативные варианты организации структур предприятия в аспекте позиционирования служб контроллинга.
4. Перечислите особенности оргструктур служб контроллинга на средних по размеру предприятиях.
5. Какими должны быть профессиональные свойства контроллеров?
6. Какие требования предъявляются к личностным качествам контроллеров?
7. Поясните роль контроллера на предприятии как консультанта руководства и координатора в информационной системе.
8. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; укрепление позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.

9. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».

10. 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.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Какие вопросы следует решить перед внедрением контроллинга на предприятии?
2. Какой недостаток у альтернатив 1 организационной структуры управления контроллингом?
3. В чем заключаются достоинства альтернативы 2 структуры управления?
4. В качестве кого выступает контроллер при альтернативы 3 структуры управления?
5. Какие требования предъявляются контроллеру?
6. Какие основные функции контроллера на предприятии?
7. Какие основные причины для решения о разработке системы контроллинга на предприятии?
8. Какая ситуация на предприятии считается благоприятным для начала построения системы контроллинга?
9. Какие основные фазы создания службы контроллинга на предприятии?

### **Тема 7. Внедрение контроллинга на предприятии**

#### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
2. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия;
3. «Вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций;
4. Рост значимости и объема функций контроллинга.
5. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».
6. 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.

#### **Тестовые задания:**

##### **1. Главное требование к информации в системе контроллинга:**

- а) достоверность;
- б) релевантность;
- в) регулярность.

##### **2. В России разработка управленческого учета:**

- а) требуется по законодательству;
- б) ведется по решению руководства предприятия;
- в) зависит от целей планирования.

**3. Благоприятным моментом для начала построения системы контроллинга считается:**

- а) резкое ухудшение показателей деятельности предприятия;
- б) появление первых слабых сигналов о возможных рисках для перспективного успешного функционирования предприятия;
- в) предприятие функционирует довольно успешно.

**4. Если абсолютная или относительная величина отклонения какого-либо параметра значительна:**

- а) то надо немедленно заняться ее анализом;
- б) необходимо выяснить, является ли данное отклонение случайным или регулярным;
- в) надо заняться ее оценкой и корректировкой.

**5. Метод расчета сумм покрытия представляет собой:**

- а) инструмент управления;
- б) инструмент определения себестоимости продукта;
- в) методику определения затрат на рекламу.

**6. Оперативный контроллинг ориентирован:**

- а) на внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
- б) на антикризисную политику предприятия;
- в) на экономическую эффективность предприятия.

**7. Теоретической базой финансовой (бухгалтерского) учета является:**

- а) экономическая теория;
- б) нормативные акты;
- в) теория принятия решений.

**8. Бюджет служит инструментом для управления:**

- а) расходами предприятия;
- б) ликвидностью предприятия;
- в) доходами, расходами и ликвидностью предприятия.

**9. Сумма покрытия используется:**

- а) при оценке приоритетов в ассортименте;
- б) при расчете прибыли;
- в) при расчете эффективности рекламы.

**10. В штатной структуре управления контроллер работает в качестве:**

- а) координатор;
- б) консультант;
- в) «продавец» планов.

### **Ситуационный практикум:**

#### **Кейс-задание 1.**

Предположите, что Вы являетесь руководителем организации. У Вас в подчинении находятся 50000 человек. Вы занимаетесь производством мягкой мебели. В определенный момент времени Вы решили создать у себя на предприятии службу контроллинга. Ответьте на вопросы:

1. От каких факторов будет зависеть построение службы контроллинга на Вашем предприятии? • Какими функциями Вы наделите Вашу службу контроллинга?
2. Какие задачи должна будет выполнять служба контроллинга на Вашем предприятии?

### **Кейс-задание 2.**

Вы знаете, что существуют 4 потока информации: два внешних и два внутренних. Кроме того, знаете, что есть внешние источники информации и есть внутренние. Предположите, что Вы владелец средней, по масштабу, компании. Ваша компания имеет лицензию на осуществление аудита и занимается оказанием аудиторских и консультационных услуг. Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Какие источники информации Вы будете использовать для осуществления своей деятельности?
2. Какие внешние информационные потоки будут влиять на деятельность Вашей фирмы?
3. Что будет являться внутренним источником информации?
4. Какая внутренняя информация Вам нужна для эффективного управления фирмой?
5. Какие требования Вы предъявите к внешней информации?
6. Какие требования Вы предъявите к внутренней информации?

### **Кейс-задание 3.**

Разбейтесь на группы по два человека. Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете производственной организацией, которая производит, а затем реализует удобрения. Вы решили создать у себя на предприятии службу контроллинга.

Ответьте на вопросы:

1. Как Вы будете заниматься организацией службы контроллинга на своем предприятии?
2. Кто будет входить в состав данной службы?
3. Кому Вы поручите заниматься отбором кадров для службы контроллинга? Каков будет состав службы контроллинга?
4. Кто будет разрабатывать должностные инструкции для сотрудников службы контроллинга?
5. Какими должностными обязанностями вы делите сотрудников службы контроллинга?

### **Кейс-задание 4.**

Представьте, что Вы работаете в корпорации. Руководство корпорации решило организовать службу контроллинга. И Вас назначили на пост главного контроллера корпорации. А, следовательно, Вам придется заниматься организацией службы контроллинга применительно ко всей корпорации.

Подумайте, с чего Вы начнете свою работу? Каков будет состав службы контроллинга корпорации? Какими полномочиями Вы наделите каждую службу?

### **Кейс-задание 5.**

Представьте, что Вы владелец средней производственной структуры. Вами было принято управленческое решение, в соответствии с которым, было необходимо организовать службу контроллинга.

Подумайте, с чего Вы начнете свою работу? Каков будет состав службы контроллинга Вашего предприятия? Какие задачи Вы поставите перед данной службой? Какие функции будет выполнять Ваша служба?

### **Кейс-задание 6.**

Составьте организационную структуру предприятия, в которой будет указано место службы контроллинга, взаимосвязь этой службы с другими структурами предприятия и объясните вашу схему

### **Кейс-задание 7.**

Имеется небольшое предприятие, предметом деятельности которой является (по выбору выполняющего задание): Интернет технологии; издательство; производство и реализация всевозможной косметической продукции; производство текстильной продукции; оказание консультационных услуг.

### **Самостоятельная работа:**

Необходимо изучить следующие вопросы:

1. Принципы создания службы контроллинга.
2. Структура и персонал службы контроллинга.
3. Функции и задача службы контроллинга.
4. Информационные потоки на предприятии в системе контроллинга.
5. Возможные варианты внедрения контроллинга.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Перечислите основные принципы, которые должны учитываться при создании службы контроллинга?
2. Какая последовательность действий относительно внедрения контроллинга?
3. Назовите рациональный состав службы контроллинга и функции специалистов.
4. Сформулируйте основные функции службы контроллинга по основным направлениям.
5. Раскройте содержание информационных потоков и перечислите требования к информации.
6. Перечислите источники индивидуального и группового сопротивления.
7. Как преодолеть сопротивление внедрению нововведений?
8. Назовите последовательность работ по внедрению методики контроллинга.

### **Итоговый тест:**

| № п/п | Вопрос  | Ответ «а»   | Ответ «б»  | Ответ «в»   | Ответ «г»                             |
|-------|---|---|--|---|---------------------------------------|
| 1     | Что лежит в основе контроллинга?  | В основе лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы в долгосрочной перспективе | Контроль финансового состояния   | Контроль состояния банкротства  | Управление финансами                  |
| 2     | Что обеспечивает контролинг?  | освобождает менеджеров от функций управления  | автоматически обеспечивает успех предприятия   | методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента | контроль знаний работников            |
| 3     | Узловыми компонентами концепции контроллинга являются: (несколько правильных ответов) | ориентация на эффективную работу организации в относительно долгосрочной перспективе                              | формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и | создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления         | разбиение задач контроллинга на циклы |

|    |   |   |   |   |  |
|----|---|---|---|---|--|
|    |   |   | тактических целей   |   |  |
| 4  | Философия доходности означает (несколько правильных ответов)                                | преимущественную ориентацию мышления и действий сотрудников организации на рентабельность   | отчетливое понимание контроля издержек и мероприятий по их снижению как непрерывного процесса                                     | гармоничное сочетание ориентации на клиентов и на доход                   | синхронизацию целей предприятия и личных целей                       |
| 5  | Цикл контроллинга включает в себя :   | итеративные этапы планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений   | снабжение , производство, сбыт  | зарождение, рост, зрелость, спад и отмирание                              | исследование рынка   |
| 6  | Цикл контроллинга включает в себя :   | итеративные этапы планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений   | снабжение , производство, сбыт  | зарождение, рост, зрелость, спад и отмирание                              | исследование рынка   |
| 7  | в функции контроллинга входит:  | разработка стратегических планов предприятия  | создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации   | разработка оперативных планов предприятия                                 | технологическая подготовка производства                              |
| 8  | В сфере учета задачи контроллинга включают:(несколько правильных ответов)                   | создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства         | подбор или разработка методов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений. | разработку прогнозных балансов  | определение Z-счета Альтмана   |
| 9  | Служба контроллинга в сфере поддержки планирования:   | определяет что планировать  | советует как и когда планировать и оценивает возможность реализации запланированных мероприятий                                   | готовит финансовые документы для налоговой инспекции                      | определяет показатели банкротства                                    |
| 10 | При обеспечении руководства аналитической информацией в задачи контроллинга входит:         | разработка архитектуры информационной системы, стандартизация информационных каналов и носителей и выбор методов обработки информации | подбор персонала  | оплата услуг интернет   | формирование структуры руководства предприятием                      |
| 11 | Сущность стратегического контроллинга   | делать дело правильно   | делать правильное дело  | выполнять решения правительства   | претворять в жизнь решения руководства                               |
| 12 | Сущность оперативного контроллинга  | делать дело правильно   | делать правильное дело  | выполнять решения правительства   | претворять в жизнь решения руководства                               |
| 13 | Фазы стратегического планирования   | поиск и формулирование стратегической цели, оформление и оценка стратегии, принятие стратегического решения                           | оформление и оценка стратегии, подготовка оборудования, подготовка персонала  | принятие стратегического решения, анализ результатов, корректировка целей | дологистический, логистический, неологистический                     |
| 14 | стратегические "люки" предприятия это :   | - разность между возможными и реально достигнутыми результатами   | - разница между активами и пассивами баланса  | - разница между дебиторской и кредиторской задолженностью                 | - несоответствие между стратегическими и оперативными планами        |
| 15 | При формировании концепции стратегического контроля необходимо учитывать и решать следующие | формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха  | установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения   | определение фактических (реальных) значений контролируемых величин        | перепроверка реальных величин по отношению к нормативным путем срав- |

|    |  |  |   |   |  |
|----|--|--|---|---|--|
|    | задачи (несколько правильных ответов)  |  |   |   | нения плана и факта  |
| 16 | Фазы стратегического контроля  | формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решения по результатам стратегического контроля | проведение контрольной оценки, передача информации в стат. управление, повторное проведение контрольной оценки                                | снабжение, производство, сбыт   | зарождение, рост, стабилизация, отмирание  |
| 17 | В задачу контроллинга по созданию системы стратегического информационного обеспечения входит                       | разработка интерфейса связи  | разработка алгоритма расчета основных экономических показателей   | методическая и консультационная помощь по созданию системы раннего обнаружения тенденций и факторов, способных принести при их развитии как выгоду, так и ущерб | анализ рынка   |
| 18 | Оперативный контроллинг  | координирует функции стратегического планирования и контроля   | координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы | занимается разработкой стратегий возможных действий по достижению целей, стоящих перед предприятием   | это - оформление и оценка стратегии  |
| 19 | Оперативное планирование ... (несколько правильных ответов)  | включает все уровни с основным упором на среднее звено управления  | решает проблемы в основном на уровне высшего руководства  | делает акцент на долгосрочные, а также на средние и краткосрочные аспекты   | делает акцент на краткие и среднесрочные аспекты   |
| 20 | Оперативное планирование   | охватывает все функциональные области и интегрирует их   | концентрация на отдельных важных позициях   | основные контролируемые величины - потенциалы успеха (например, рост доли рынка)  | потребная информация - в первую очередь из внешней среды   |
| 21 | Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что                          | стратегический контроллинг ориентирован на конкретный результат, а оперативный контроллинг - на потенциал                    | объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны                                     | в оперативной области доминирует самоконтроль, а в стратегической - со стороны (чаще всего со стороны отдела контроллинга), .                                   | контроль предпосылок, успеха и результата имеет одинаковое значение для обоих направлений контроллинга |
| 22 | Основной задачей контроллинга маркетинга является ...  | информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов                                    | анализ рынка  | позиционирование товара   | выработка ценовой политики   |
| 23 | В концепцию контроллинга маркетинга входит...  | сами маркетинговые мероприятия на рынке  | планирование, учет и контроль результатов маркетингового мероприятия  | пути и методы реализации маркетинговых мероприятий  | разработка ценовой политики  |
| 24 | Стратегический контроллинг маркетинга включает в себя стратегическое планирование и контроль, предусматривающие... | анализ стратегического портфолио (матрица "продукт-рынок");  | •методическую и информационную поддержку менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта;   | координацию стратегических планов   | анализ технологического процесса   |
| 25 | Сущность GAP-анализа (анализа  | в установлении отклонений желательного разви-  | построении точки безубыточности   | анализе финансовой рентабельно-   | расчете эффекта финансового ры-  |

|    |  |  |   |  |  |
|----|--|--|---|--|--|
|    | стратегических "люков") состоит в ...  | тия ситуации от ожидаемого   |   | сти предприятия  | чага   |
| 26 | Применительно к предприятию портфолио-анализ представляет собой  | распределение его деятельности по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков   | установление отклонений желательного развития ситуации от ожидаемого  | анализ портфеля ценных бумаг предприятия   | анализ эффекта финансового рычага  |
| 27 | С помощью метода расчета маржинальной прибыли анализируется...   | эффективность тех или иных мероприятий в области маркетинговой политики цен и продуктов в отношении улучшения экономического результата деятельности предприятия в целом | потенциалы успеха предприятия и формируются стратегия их реализации   | показатели: оборот/расходы на рекламу  | показатели: оборот/издержки на послепродажное обслуживание клиентов  |
| 28 | Задача ABC-анализа состоит ...   | в выборе наиболее значимых клиентов  | выборе наиболее оптимальной формы финансирования  | в оказании помощи покупателю (службам обеспечения) при выборе наиболее значимых для предприятия материалов | в выборе наиболее важных сегментов рынка   |
| 29 | Логистика применительно к предприятию- это... (один правильный ответ)  | планирование, управление и контроль за движением материальных ресурсов, кадров, информационных и других потоков  | снабжение предприятия материалами   | оптимизация транспортных систем  | складирование на предприятии   |
| 30 | финансовый контроллинг обеспечивает:... (несколько правильных ответов)   | участие в формировании специфических для предприятия источников финансирования, стратегий финансирования и мероприятий по финансированию с учетом всех планов            | составление укрупненных планов-балансов и отчетов о прибылях и убытках, участие в формировании долго- и краткосрочных финансовых планов | текущий контроль за исполнением плана и контроль важнейших финансовых показателей                          | составление финансовых сообщений по анализу отклонений и разработку предложений по управленческим мероприятиям |
| 31 | Среди задач финансового контроллинга следует назвать:... (несколько правильных ответов)                              | обеспечение ликвидности предприятия  | согласование финансового учета и внутреннего производственного учета  | прояснение с помощью бюджетирования взаимосвязи между внутренними и внешними (для предприятия) сферами     | разработка плана маркетинга  |
| 32 | инструменты финансового контроллинга:... (несколько правильных ответов)  | анализ потоков платежей (КФ-анализ)  | анализ работающего капитала (Working Capital)   | финансовая паутина   | баланс движения средств и финансовый план  |
| 33 | инструменты финансового контроллинга:... (несколько правильных ответов)  | анализ потоков платежей (КФ-анализ)  | анализ работающего капитала (Working Capital)   | финансовая паутина   | баланс движения средств и финансовый план  |
| 34 | главная задача контроллинга инвестиций ... (один правильный ответ)   | достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности   | изыскать источники инвестиций   | найти иностранных инвесторов   | разработка инвестиционного плана   |
| 35 | инвестиционный контроллинг опирается на следующие методы инвестиционных расчетов: ... (несколько правильных ответов) | статические методы   | динамические методы   | функциональный стоимостной анализ  | метод узловых потенциалов  |

## Вопросы для проведения зачета

1. Сущность понятия контроллинга.
2. История развития контроллинга.
3. Американская и немецкая модели контроллинга.
4. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
5. Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
6. Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.
7. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
8. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.
9. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
10. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
11. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
12. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта.
13. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами.
14. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга производства.
15. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга логистики.
16. Характеристика, цели и инструментарий финансового контроллинга.
17. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала.
18. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инвестиций.
19. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инновационных процессов.
20. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга.
21. Система управленческого учета и её принципы.
22. Классификация затрат, используемые для целей управления.
23. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
24. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.
25. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
26. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
27. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
28. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».
29. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.

## Критерии оценки результатов текущего контроля

Критерии оценивания ответов обучающихся на семинарских занятиях:

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

### Критерии оценки устного опроса

| Оценка, уровень достижения компетенций      | Описание критериев   |
|---|--|
| Отлично, высокий                            | Обучающийся демонстрирует уверенное знание материала, полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка |
| Хорошо, продвинутый                         | Обучающийся демонстрирует уверенное знание материала, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.   |
| Удовлетворительно, пороговый                | Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.                                    |
| Неудовлетворительно, компетенция не освоена | Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.   |

### Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых обучающимися:

| Оценка, уровень достижения компетенций      | Описание критериев                        |
|---|---|
| Отлично, высокий                            | Выполнение более 90% тестовых заданий     |
| Хорошо, продвинутый                         | Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий |
| Удовлетворительно, пороговый                | Выполнение более 50% тестовых заданий     |
| Неудовлетворительно, компетенция не освоена | Выполнение менее 50% тестовых заданий     |

### Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

| Оценка, уровень достижения компетенций | Описание критериев   |
|--|--|
| Отлично, высокий                       | Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания; имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основ- |

|   |  |
|---|--|
|   | ных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.   |
| Хорошо, продвинутый                         | Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания; показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы. |
| Удовлетворительно, пороговый                | Обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя; студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.  |
| Неудовлетворительно, компетенция не освоена | Обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.  |

#### Критерии оценки работы над решением кейса:

| Оценка, уровень достижения компетенций      | Описание критериев  |
|---|---|
| Отлично, высокий                            | Обучающийся излагает материал грамотно, логично, без ошибок; свободно владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой.  |
| Хорошо, продвинутый                         | Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный. |
| Удовлетворительно, пороговый                | Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.   |
| Неудовлетворительно, компетенция не освоена | Обучающийся демонстрирует отсутствие необходимых теоретических знаний; допускает ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.   |

#### Критерии оценки участия обучающихся в дискуссии:

| Оценка, уровень достижения компетенций | Критерии оценивания   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.   | Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью   | Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде   | Степень проявления ораторского искусства, риторики  |
| Отлично, высокий                       | Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.                                | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована. | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.                             | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения. |
| Хорошо, продвинутый                    | Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ недостаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации. | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.   | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде. | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Обучающийся не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии                             |
| Удовлетворительно, пороговый           | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из ис-  | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, отсутствует  | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргу-   | Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент   |

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
|   | точников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.      | понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни. | мент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено. | не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников. |
| Неудовлетворительно, компетенция не освоена | Обучающийся не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии |  |   |  |

### 3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

#### Критерии оценки на зачете

| Оценка, уровень достижения компетенций | Описание критериев  |
|--|---|
| Зачтено, высокий                       | Обучающийся выполнил все задания, предусмотренные рабочей программой, отчитался об их выполнении, демонстрируя отличное знание освоенного материала и умение самостоятельно решать сложные задачи дисциплины                        |
| Зачтено, продвинутый                   | Обучающийся выполнил все задания, предусмотренные рабочей программой, отчитался об их выполнении, демонстрируя хорошее знание освоенного материала и умение самостоятельно решать стандартные задачи дисциплины                     |
| Зачтено, пороговый                     | Обучающийся выполнил все задания, предусмотренные рабочей программой, отчитался об их выполнении, демонстрируя знание основ освоенного материала и умение решать стандартные задачи дисциплины с помощью преподавателя              |
| Не зачтено, компетенция не освоена     | Обучающийся выполнил не все задания, предусмотренные рабочей программой или не отчитался об их выполнении, не подтверждает знание освоенного материала и не умеет решать стандартные задачи дисциплины даже с помощью преподавателя |