

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

**Департамент бизнес-аналитики
Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа**

СОГЛАСОВАНО

и.о. Генеральный директор
ООО «РТЦЕНТР»

_____ Коваль Е.А.

«10» декабря 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

_____ Е.А.Каменева

«29» декабря 2021 г..

С. Н. Миловидова

Контроллинг эффективности бизнеса

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:
38.04.01 «Экономика», направленность программы магистратуры
«Бизнес-аналитика»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета налогов, аудита
и бизнес-анализа*

(протокол № 14 от 22 декабря 2021 г.)

*Одобрено заседанием учебно-научного Департамента бизнес-аналитики
(протокол № 5 от 15 декабря 2021 г.)*

Москва 2021

УДК 339 (073)
ББК 65.29 М 60

Рецензент: к.э.н., профессор Никифорова Н.А.

Автор: Миловидова С.Н., к.э.н., доцент Департамента бизнес-аналитики, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

«Контроллинг эффективности бизнеса»

Рабочая программа дисциплины для студентов направления подготовки: 38.04.01 «Экономика», направленность программы магистратуры: Бизнес-аналитика по очной форме обучения. – М.: Финансовый университет, Департамент бизнес-аналитики, 2021. – 38с.

Дисциплина «Контроллинг эффективности бизнеса» является дисциплиной модуля направленности программы магистратуры «Бизнес-аналитика» направления подготовки 38.04.01 «Экономика».

Рабочая программа содержит: перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине, место дисциплины в структуре образовательной программы, содержание дисциплины, семинаров, практических занятий, перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине, перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ресурсов, необходимых для освоения дисциплины и т.д.

Миловидова С.Н.

Рабочая программа дисциплины «Контроллинг эффективности бизнеса»

Компьютерный набор, верстка Миловидова С.Н.
Формат 60х90/16 Гарнитура *TimesNewRoman*
Усл.1,3 п.л. Изд. № - 2021. Тираж экз.

© Миловидова С.Н., 2021
© Финансовый университет, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижений и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	11
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	14
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	19
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	32
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	34
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	38
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	38

1. Наименование дисциплины

Контроллинг эффективности бизнеса

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижений и планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторам и достижения компетенции
ДКН – 1	Способность критически оценивать и адаптировать к современным условиям научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области бизнес-анализа.	1. Демонстрирует знание основных научных результатов, полученных исследователями в области бизнес-анализа. 2. Выявляет возможности применения научных результатов в российской практике. 3. Критически оценивает научные результаты и адаптирует их к реальным российским условиям.	Знать: сущности и значения контроллинга как основы информационно-аналитического обеспечения бизнес-анализа Уметь: применять современные подходы и инструментарий для реализации учетной, аналитической и контрольной функций управления Знать: основные направления и тенденции развития контроллинга как интегрирующей функции учета Уметь: формировать систему планово-аналитических показателей для контроля развития бизнеса на различных уровнях его организации с учетом фактора времени Знать: основные направления и тенденции анализа и контроля в системе управления экономическим субъектом Уметь: обобщать результаты и проводить научные исследования в области учета, анализа и аудита

			(контроля) для создания и совершенствования информационно-аналитического обеспечения системы управления
ДКН - 2	Способность выявлять перспективные направления и формулировать тему научных исследований, обосновывать ее актуальность, теоретическую и практическую значимость.	1. Выявляет перспективные направления научных исследований в предметной области. 2. Корректно формулирует темы научных исследований. 3. Обосновывает актуальность, теоретическую и практическую значимость конкретных тем научных исследований.	Знать: основные тенденции развития контроллинга в системе управления экономическим субъектом Уметь: проводить научные исследования в области контроллинга Знать: современные тенденции развития окружения, компании и контроллинга Уметь: корректировать темы научных исследований с учетом современных тенденций развития контроллинга Знать: проблемы, степень важности темы в исследуемый момент времени, в конкретной ситуации для решения проблемы Уметь: интерпретировать результаты научных исследований
ДКН – 4	Способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и проектных решений по реализации результатов бизнес – анализа, оценивать эффективность инновационных проектов и разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы.	1. Самостоятельно готовит задания и проектные решения по результатам бизнес-анализа. 2. Оценивает эффективность решений и инновационных проектов. 3. Разрабатывает методические и нормативные документы на основе результатов проведенных исследований	Знать: методы измерения и моделей управления эффективностью Уметь: формировать результаты бизнес-анализа с целью принятия проектных решений Знать: основные тенденции анализа и контроля инновационных проектов Уметь: формировать систему показателей эффективности инновационных проектов Знать: характер связи бизнес-модели компании с миссией и стратегическими целями её создания и

			функционирования Уметь: формировать систему планово- аналитических показателей для осуществления процесса планирования
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Контроллинг эффективности бизнеса» является дисциплиной модуля направленности программы магистратуры «Бизнес-аналитика» направления подготовки 38.04.01 «Экономика».

Дисциплина «Контроллинг эффективности бизнеса» базируется на знаниях, полученных студентами в процессе изучения обязательных дисциплин магистерской программы: Корпоративные финансы (продвинутый уровень), Эконометрические исследования.

Для успешного освоения дисциплины студенты должны:

- *знать* методологию и методику учета, анализа и аудита;
- *уметь* анализировать и прогнозировать основные социально-экономические показатели деятельности экономического субъекта с учетом факторов внешней и внутренней среды;
- *владеть* навыками математического моделирования взаимосвязей между экономическими процессами и явлениями, оценки эффективности экономических проектов с учетом фактора риска.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	3 модуль (в часах)	4 модуль (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	48	60
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	44	24	20
<i>Лекции</i>	12	8	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	32	16	16
<i>Самостоятельная работа</i>	64	24	40
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	-	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Зачет/экзамен	Зачет	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Контроллинг как инструмент управления экономическим субъектом

Сущность, причины возникновения и этапы развития контроллинга. Модели контроллинга. Особенности американской и европейской моделей контроллинга. Структура контроллинга, задачи и функции контроллинга.

Виды контроллинга. Особенности контроллинга функциональных сфер и горизонтов управления.

Тема 2. Концептуальные основы оценки и управления эффективностью бизнеса

Эффективность бизнеса как объект оценки и управления. Виды эффективности. Диалектика инструментария оценки эффективности бизнеса. Особенности измерения эффективности бизнеса в условиях турбулентного состояния внешней среды. Методы и приемы измерения эффективности. Системный подход как основа методологии управления эффективностью

бизнеса. Сущность и задачи адаптивного управления. Эффективность бизнеса как основной объект контроллинга.

Тема 3. Информационно-аналитическая среда контроллинга эффективности бизнеса, формы и методы её организации

Эволюция информационно-аналитической поддержки управления. Состав и структура информационного обеспечения контроллинга. Требования к системе информационного обеспечения системы планово-аналитических расчетов в управлении бизнесом. Бизнес-модель компании и ее влияние на формирование контроллинговой системы. Управленческий учет и отчетность как подсистема контроллинга. Структура управленческого учета и особенности его организации в зависимости от специфики и размеров бизнеса. Функции и задачи. Понятие центров финансовой ответственности. Состав и содержание управленческих отчетов в зависимости от целей управления. Контроллинговые подходы при разработке и гармонизации управленческой отчетности.

Тема 4. Цели, приемы и методы оперативного контроллинга

Оперативный контроллинг как метод своевременного выявления возможностей и потенциальных угроз при реализации стратегических и оперативных планов развития бизнеса. Затраты как основной объект оперативного контроллинга. Методы классификации и учета затрат. Бюджетирование как основа оперативного контроллинга. Принципы бюджетирования. Структура бюджета, виды бюджетов, задачи управления, решаемые с помощью бюджетирования. Принципы организации бюджетного контроля и методы анализа бюджетных отклонений.

Методика разработки систем показателей и каскадирования по уровням управления. Анализ эффективности бизнес-процессов. Критерии оценки

эффективности оперативного контроллинга. Реструктуризация бизнес-процессов.

Тема 5. Цели, приемы и методы стратегического контроллинга

Стратегический контроллинг как основа поступательного развития и роста эффективности бизнеса с учетом согласования интересов стейкхолдеров. Миссия, видение и стратегические цели организации, особенности их идентификации в зависимости от стадий жизненного цикла бизнеса. Понятие бизнес-стратегии. Виды стратегий. Принципы, последовательность и аналитические приемы разработки и реализации бизнес-стратегии. Роль контроллинга в реализации бизнес-стратегии. Аналитические аспекты стратегического контроллинга. SWOT-анализ. Анализ конкуренции. Кривая жизненного цикла продукта и ее использование в стратегическом планировании. Портфельный анализ. Анализ стратегических разрывов. Анализ цепочек создания стоимости. Критерии оценки эффективности стратегии в системе стоимостно-ориентированного управления. Показатели и критерии оценки эффективности стратегии.

Система сбалансированных показателей и стратегические карты: основные характеристики и возможности использования для создания системы контроллинга.

Понятие ключевых факторов успеха. Ключевые факторы успеха в зависимости от набора и состояния контролируемых бизнес-процессов. Ключевые показатели эффективности как основа для формирования системы сбалансированных показателей.

Информационные проблемы создания системы стратегического контроллинга. Выбор объектов и обоснование систем показателей, индикаторы риска, система отчетности и IT-поддержка.

Тема 6. Организационно-методические основы создания и основные проблемы развития системы контроллинга эффективности бизнеса

Учет особенностей системы управления и объекта управления при определении перспектив реализации системы контроллинга в организации. Формирование целевых функций и элементов системы контроллинга. Место контроллинга в иерархии системы управления. Варианты организации системы контроллинга. Самоконтроллинг. Принципы оценки эффективности реализации системы контроллинга. Развитие контроллинга бизнес-систем. Совершенствование информационного обеспечения контроллинга на основе системы бизнес-интеллекта. Развитие контроллинговых механизмов реализации инновационных проектов и инвестиционных программ.

5.2. Учебно – тематический план

Информация представляется в табличной форме.

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Самостоя тельная работа	Формы текущего контроля успеваем ости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа				
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинар ы, практич еские занятия		
1.	Тема 1. Контроллинг как инструмент управления экономическим субъектом	16	6	2	4	10	Устный опрос, доклад, групповая дискуссия
2.	Тема 2. Концептуальные основы оценки и управления эффективностью бизнеса	18	8	2	6	10	Устный опрос, доклад, групповая дискуссия
3.	Тема 3. Информационно- аналитическая среда контроллинга эффективности бизнеса, формы и методы её организации	18	8	2	6	10	Устный опрос, групповая дискуссия, разбор практических ситуаций

4.	Тема 4. Цели, приемы и методы оперативного контроллинга	20	8	2	6	12	Устный опрос, групповая дискуссия, разбор практических ситуаций
5.	Тема 5. Цели, приемы и методы стратегического контроллинга	18	6	2	4	12	Устный опрос, групповая дискуссия, разбор практических ситуаций
6.	Тема 6. Организационно-методические основы создания и основные проблемы развития системы контроллинга эффективности бизнеса	18	8	2	6	10	Устный опрос, доклад, групповая дискуссия
	В целом по дисциплине	108	44	12	32	64	Согласно учебному плану: ДТЗ
	Итого в %	100	46	11	36	54	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Контроллинг как инструмент управления экономическим субъектом	1. Этапы развития контроллинга. 2. Задачи и функции контроллинга. 3. Виды контроллинга. 4. Особенности контроллинга функциональных сфер и горизонтов управления. <i>Рекомендуемые источники: 8.3, 8.4; 9.1;9.2;9.5;9.8</i>	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Доклады и презентации (71%)
Тема 2. Концептуальные основы оценки и управления эффективностью бизнеса	1. Эффективность бизнеса как объект оценки и управления. 2. Диалектика инструментария оценки эффективности. 3. Методы и приемы оценки эффективности бизнеса. Эффективность бизнеса как основной объект контроллинга. <i>Рекомендуемые источники: 8.3, 8.4; 8.8;</i>	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Доклады и презентации (71%)

	9.2;9.7;9.8	
Тема 3. Информационно-аналитическая среда контроллинга эффективности бизнеса, формы и методы её организации	1. Состав и структура информационного обеспечения контроллинга. 2. Бизнес-модель компании и ее влияние на формирование контроллинговой системы. 3. Управленческий учет и отчетность как подсистема контроллинга. 4. Проблемы развития информационно-аналитического обеспечения контроллинга. <i>Рекомендуемые источники: 8.3, 8.4; 9.1;9.2;9.4;9.7;9.8</i>	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Доклады и презентации (80%)
Тема 4. Цели, приемы и методы оперативного контроллинга	1. Затраты как основной объект оперативного контроллинга. 2. Бюджетирование как основа оперативного контроллинга. 3. Принципы организации бюджетного контроля и методы анализа бюджетных отклонений. <i>Рекомендуемые источники: 8.3, 8.8; 8.1;9.1;9.2;9.3;9.5;9.6;9.7;9.8</i>	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Рассмотрение практических ситуаций (80%)
Тема 5. Цели, приемы и методы стратегического контроллинга	1. Роль стратегического контроллинга в повышении эффективности бизнеса и согласовании интересов стейкхолдеров. 2. Роль контроллинга в реализации бизнес-стратегии. 3. Система сбалансированных показателей и стратегические карты: возможности использования для создания системы контроллинга. 4. Проблемы создания системы стратегического контроллинга. <i>Рекомендуемые источники: 8.4, 8.8; 9.1;9.2;9.4;9.5;9.6;9.7;9.8</i>	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Рассмотрение практических ситуаций. Доклады и презентации (80%)
Тема 6. Организационно-методические основы создания и основные проблемы развития системы контроллинга эффективности бизнеса	1. Место контроллинга в системе управления экономического субъекта. 2. Варианты организации системы контроллинга. Самоконтроллинг. 3. Совершенствование информационного обеспечения контроллинга. <i>Рекомендуемые источники: 8.2, 8.3; 8.8;8.4;9.1;9.2;9.4;9.5;9.6;9.7;9.8</i>	Опрос. Обсуждение дискуссионных вопросов. Рассмотрение практических ситуаций. Доклады и презентации

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Контроллинг как инструмент управления экономическим субъектом	1. История возникновения контроллинга. 2. Контроллинг как основа эффективного управления. 3. Американская и европейские модели контроллинга.	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях
Тема 2. Концептуальные основы оценки и управления эффективностью бизнеса	1. Система абсолютных и относительных показателей измерения экономической эффективности: теоретические основы и практика применения. 2. Особенности измерения эффективности различных видов деятельности.	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях
Тема 3. Информационно-аналитическая среда контроллинга эффективности бизнеса, формы и методы её организации	1. Понятие бизнес-модели 2. Стейкхолдерский подход при построении системы информационного обеспечения контроллинга 3. Системы и методы учета затрат: их достоинства и недостатки, области применения. 4. Особенности управления на основе центров финансовой ответственности	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях
Тема 4. Цели, приемы и методы оперативного контроллинга	1. Методы разработки систем показателей и каскадирования по уровням управления. 2. Критерии оценки эффективности оперативного контроллинга.	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для подготовки к решению ситуационных задач, а также обсуждению актуальных проблем
Тема 5. Цели, приемы и методы стратегического контроллинга	1. Понятие бизнес-стратегии. Виды стратегий. 2. Принципы, последовательность и аналитические приемы разработки и реализации бизнес-стратегии. 3. Аналитические аспекты стратегического контроллинга	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для подготовки к решению ситуационных задач, а

		также обсуждению актуальных проблем
Тема 6. Организационно-методические основы создания и основные проблемы развития системы контроллинга эффективности бизнеса	1. Варианты организации системы контроллинга с учетом особенностей видов деятельности и системы управления на примере конкретных экономических субъектов. 2. Развитие контроллинговых механизмов реализации инновационных проектов и инвестиционных программ.	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для подготовки к решению ситуационных задач, а также обсуждению актуальных проблем

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

В рамках дисциплины «Контроллинг эффективности бизнеса» студенты, объединенные в творческие коллективы по 2-3 человека, готовят доклады или индивидуальные сообщения по тематике семинарских занятий. Целью подготовки доклада (сообщения) является повышение степени самостоятельности, умение логически обрабатывать материал, высказывать свое отношение к изучаемой проблеме, работать в коллективе, структурировать материал, оформлять его в виде презентаций, приобретать навык публичных выступлений.

Студент, исходя из темы своего доклада, изучает необходимую экономическую литературу: нормативные акты, учебники, пособия, монографии, статьи, дискуссии оценочного Интернет-сообщества. По результатам формирует тезисы, которые согласовывает с преподавателем. Оформляет презентацию и комментарии к слайдам, а также дискуссионные вопросы для слушателей.

Учебным планом предусмотрено проведение текущего контроля по дисциплине в форме домашнего творческого задания, зачета, экзамена.

Вопросы к домашнему творческому заданию

1. Эффективность бизнеса – объект оценки и управления.

2. Эффективность бизнеса – объект прогнозирования, анализа и контроля.
3. Приемы оценки и мониторинга технологической эффективности
4. Приемы оценки и мониторинга организационной эффективности
5. Приемы оценки и мониторинга коммерческой эффективности
6. Куб эффективности и куб контроллинга.
7. Виды эффективности и их взаимосвязь.
8. Контроллинг в системе «гибкого» управления бизнесом.
9. Реализация различных концепций организации контроллинговой деятельности (на примере конкретных организаций)
10. Управленческий учет – информационная база контроллинга эффективности.
11. Планирование и контроль: задачи информационно-аналитического обеспечения.
12. Концепции оценки экономического результата и их использование при построении системы контроллинга.
13. Информационно-аналитические системы поддержки эффективного управления бизнесом.
14. Особенности организации контроллинга на малых предприятиях.
15. Особенности организации контроллинга на предприятиях торговли.
16. Особенности организации контроллинга в сфере государственного управления.
17. Обоснование последовательности административных решений и организационных действий при организации системы контроллинга.
18. Самоконтроллинг и внутрифирменный коммерческий расчет: процедуры и методы.
19. Методика оценки эффективности реализации системы контроллинга.
20. Опыт применения панелей управления в анализе и контроле эффективности бизнеса.

21. Стейкхолдерский подход в организации системы контроллинга.

22. Развитие современных взглядов на эффективность как объект оценки и управления.

23. Контроллинговые методы и модели управления эффективностью бизнеса.

Студент может сам предложить тему для подготовки эссе, предварительно согласовав ее с преподавателем.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

Вопросы для устного опроса

1. Приемы оценки технологической эффективности
2. Особенности организации контроллинга на крупных предприятиях.
3. Структура и функции контроллинга.
4. Приемы мониторинга технологической эффективности
5. Американская концепция контроллинга и её особенности.
6. Немецкая концепция контроллинга и её перспективы применения в России.
7. Опыт применения панелей управления в анализе и контроле эффективности бизнеса.
8. Виды эффективности бизнеса.
9. Организационно-экономическая эффективность.
10. Производственно-технологическая эффективность.
11. Текущая эффективность и стратегическая конкурентоспособность: задачи преодоления противоречий.
12. Инструменты оперативного контроллинга.
13. Место контроллинга в системе управления бизнесом.

14. Организация информационной базы в системе оперативного контроллинга.
15. Контроллинговые методы и модели управления эффективностью бизнеса.
16. Приемы контроля за сохранностью и эффективностью использования активов в системе контроллинга.
17. Требования контроллинга к организации системы управленческого учета
18. Особенности организации контроллинга на малых предприятиях.
19. Основные цели и обязанности контроллеров в организации.
20. Контроллинг финансовой деятельности: цель, задачи и приемы.
21. Контроллер и управление по отклонениям: особенности организации взаимодействия и решаемые задачи.
22. Контроллинг инвестиционной деятельности: цель, задачи и приемы.
23. Контроллинг операционной деятельности: цель, задачи и приемы.
24. Модели контроллинга.
25. Цель, задачи и инструменты оперативного контроллинга.
26. Цель, задачи и инструменты стратегического контроллинга.
27. Цель, задачи и инструменты диспозитивного контроллинга.
28. Ключевые показатели эффективности и их применение в системе оперативного контроллинга.
29. Перспективы совершенствования контроллинговых процедур на основе использования систем бизнес-интеллекта.

Тестовые задания:

1. Сбалансированная система показателей основана на:

- 1) Интеграции финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности
- 2) Системе финансовых показателей эффективности деятельности компании
- 3) Системе нефинансовых показателей эффективности деятельности компании

2. Прибыльность клиента является стратегическим направлением перспективы:

- 1) Финансы
- 2) Клиенты

- 3) Внутренние бизнес-процессы
- 4) Обучение и развитие (персонал)

3. Цель (назначение) управленческого учета - представление информации для:

- 1) Составления пояснений к финансовой отчетности
- 2) Менеджеров организации, обеспечивающей принятие объективных управленческих решений в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности
- 3) Формирования отчетности для акционеров

4. Выбор базы для распределения косвенных расходов:

- 1) Устанавливается положениями по бухгалтерскому учету
- 2) Согласовывается с налоговой инспекцией
- 3) Устанавливается организацией самостоятельно

5. При увеличении объема производства и продажи продукции сумма постоянных затрат:

- 1) Возрастает
- 2) Снижается
- 3) Остается неизменной

6. Универсальная система показателей (TPS) основана на:

- 1) Непрерывном совершенствовании, развитии, обучении
- 2) Росте стоимости бизнеса
- 3) Показателях результативности

7. Стоимостная цепочка внутренних бизнес- процессов включает:

- 1) Инновационный процесс
- 2) Логистический процесс
- 3) Процесс продаж

8. Наличие центров финансовой ответственности (ЦФО) возможно при наличии:

- 1) Централизованной структуры управления организацией
- 2) Децентрализованной структуры управления организацией
- 3) Многопрофильной деятельности организации

9. Косвенными являются затраты:

- 1) Относящиеся к нескольким объектам
- 2) Связанные с производством продукции
- 3) Относящиеся на чистую прибыль

10. Величина переменных затрат на единицу продукции с ростом объема производства:

- 1) Увеличивается
- 2) Уменьшается
- 3) Не изменяется

11. Сбалансированная система показателей охватывает следующие направления (перспективы):

- 1) Обучение и развитие (персонал), финансы
- 2) Производство, продажи
- 3) Входящая логистика, операции

12. Пользователями информации управленческого учета являются:

- 1) Все заинтересованные стороны
- 2) Внешние заинтересованные стороны
- 3) Внутренние заинтересованные стороны

13. Группировка расходов по целевой принадлежности необходима для:

- 1) Калькулирования себестоимости
- 2) Составления финансовой отчетности
- 3) Принятия управленческих решений

14. С изменением объема деятельности:

- 1) Изменяется сумма переменных затрат, а их уровень остается неизменным
- 2) Изменяется сумма и уровень постоянных затрат
- 3) Изменяется сумма и уровень переменных затрат

Критерии бальной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Таблица 6

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ДКН-1 Способность критически оценивать и адаптировать	1. Демонстрирует знание основных научных результатов,	Знать: сущности и значения контроллинга как основы информационно-аналитического обеспечения бизнес-	Задание Производственная компания имеет три производственных комплекса в разных городах. Цена реализации продукции 40 тыс. руб. Производственные мощности используются частично. Финансовые показатели представлены в таблице: (тыс. руб.)

к современным российским условиям научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями в области бизнес – анализа	полученных исследователями в области бизнес-анализа 2.Выявляет возможности применения научных результатов в российской практике. 3. Критически оценивает научные результаты и адаптирует их к реальным российским условиям	анализа Уметь: применять современные подходы и инструментарий для реализации учетной, аналитической и контрольной функций управления Знать: основные направления и тенденции развития контроллинга как интегрирующей функции учета Уметь: формировать систему планово-аналитических показателей для контроля развития бизнеса на различных уровнях его организации с учетом фактора времени Знать: основные направления и тенденции анализа и контроля в системе управления экономическим субъектом Уметь: обобщать результаты и проводить научные исследования в области учета, анализа и аудита (контроля) для создания и совершенствования информационно-аналитического обеспечения системы управления		Показатели	Производственный комплекс А	Производственный комплекс В	Производственный комплекс С	Итого
				Затраты, в том числе	6000	8300	5300	19600
				Прямые затраты на материалы	2200	2800	1900	6900
				Прямые затраты на трудозатраты	2200	2900	2200	7300
				Производственные накладные расходы, в том числе	1050	1500	450	3000
				Переменная часть	250	900	150	1300
				Постоянная часть	800	600	300	1700
				Торговые накладные расходы, в том числе	300	450	250	1000
				Переменная часть	125	200	100	425
				Постоянная часть	175	250	150	575
				Административные накладные расходы	100	450	200	750
				Затраты головного офиса	150	200	300	650
				Прибыль				
Продажи	10000	16000	18000	44000				
В следующем году аренда производственного комплекса А увеличивается на 800 тыс. руб. При закрытии производства А затраты по закрытию можно компенсировать продажей оборудования и запасов. Следует принять решение о продлении аренды или закрытия производственного комплекса А. При закрытии производственного комплекса А есть вариант управленческого решения: 1. Перевести объем выпуска производственного комплекса А на производственный комплекс В или С. Производственные мощности являются достаточными, но возникнут дополнительные затраты, которые составят в производственном комплексе В 350 тыс. руб., в производственном комплексе С 400 тыс. руб. 2. Транспортные расходы на доставку продукции составят 15 тыс. руб. и 5 тыс. руб. на единицу продукции, соответственно произведенную на производственном комплексе В и С. Задание Компании в скором времени понадобится профинансировать увеличение своего оборотного капитала на 195 000 тыс. руб. Известно, что в ее распоряжении имеются следующие приемлимые источники средств. 1. Торговый кредит. Компания ежемесячно закупает сырье на сумму в среднем 150 000 тыс. руб. на условиях «3/30, нетто 90». В настоящее время фирма пользуется скидкой за ранние платежи. 2. Банковский заем. Банк фирмы согласен предоставить ей ссуду в размере 215 000 тыс. руб. под 14%. Кроме того, банк фирмы требует от компании наличия 10% компенсационного остатка на депозитном счете. Требуется определить, какой из предложенных вариантов следует								

			выбрать компании. Задание Компания производит продукцию, которую реализует по 200 тыс.руб.. На данную продукцию имеется высокий спрос. Переменные затраты: Прямые материалы 80 тыс. руб. Прямые трудозатраты (требуется 2 часа на изготовление) 6 тыс. руб. Переменные накладные расходы 20 тыс. руб. Трудовые ресурсы задействованы на полную производительность. Маржинальная прибыль на человека/час составляет 4 тыс. руб. В компанию обратился клиент с заказом на 6 200 тыс. руб. Прямые затраты по контракту составят 2200 тыс. руб. на материалы. Потребуется 600 человека/часов. Обоснуйте управленческое решение. Нужно ли принимать данный заказ?																																
<u>ДКН-2</u> Способность выявлять перспективные направления и формулировать тему научных исследований, обосновывать ее актуальность, теоретическую и практическую значимость	1. Выявляет перспективные направления научных исследований в предметной области. 2. Корректно формулирует темы научных исследований. 3.Обосновывает актуальность, теоретическую и практическую значимость тем научных исследований	Знать: основные тенденции развития контроллинга в системе управления экономическим субъектом Уметь: проводить научные исследования в области контроллинга Знать: современные тенденции развития окружения, компании и контроллинга Уметь: корректировать темы научных исследований с учетом современных тенденций развития контроллинга Знать: проблемы, степень важности темы в исследуемый момент времени, в конкретной ситуации для решения проблемы Уметь: интерпретировать результаты научных исследований	Задание Компания производит и продает ряд продуктов. На продукты А и В существуют рыночные цены, по которым компания может получить долю рынка по этим продуктам, как описано в таблице: <table><tr><td>Данные по продуктам</td><td>Продукт А</td><td>Продукт В</td><td>Прочие продукты</td></tr><tr><td>Производство/продажа, ед.</td><td>8000</td><td>12000</td><td>30000</td></tr><tr><td>Общая сумма затрат на прямые материалы, руб.</td><td>90 000</td><td>320 000</td><td>2 120 000</td></tr><tr><td>Общая сумма затрат прямого труда, руб.</td><td>40 000</td><td>100 000</td><td>660 000</td></tr></table> Переменные накладные расходы составляют 1 800 000 руб., 40% которых относится к приобретению, хранению и использованию прямых материалов и 60% относится к использованию прямого труда и контроля над ним. В компании стало обычной практикой относить накладные расходы на единицы продукта, используя в качестве базы поглощения значительную долю затрат на прямые материалы и трудозатрат по компании в целом. Рыночная цена на продукт А и В составляют соответственно 65 руб. и 105 руб. за единицу. Компания требует, чтобы коэффициент предполагаемой маржинальной прибыли после переменных затрат по любому из продуктов составлял не менее 40% по отношению к выручке от продаж данного продукта. Требуется определить величину оценочных затрат в расчете на единицу продукта для Продукта А и В, где переменные накладные расходы относятся на единицы продукта используя имеющуюся базу поглощения и используя метод учета затрат по видам деятельности, при котором носители затрат должны оцениваться по материалам и труду, связанным с накладными расходами следующим образом: <table><tr><td></td><td>Продукт А</td><td>Продукт В</td><td>Прочие продукты</td></tr><tr><td>Накладные расходы, относящиеся к прямым материалам</td><td>4</td><td>1</td><td>1,5</td></tr><tr><td>Накладные расходы, относящиеся к труду</td><td>6</td><td>1</td><td>2</td></tr></table> Проанализируйте стратегию принятия решений, которую может применить компания в связи с производством и продажей Продуктов А и В Задание Компания специализируется в области оказания консультационных услуг для системы предприятий общественного питания. Ниже приводится оперативный отчет компании о результатах деятельности : <table><tr><td>Показатели</td><td>Бюджет</td><td>Факт</td><td>Отклоне</td></tr></table>	Данные по продуктам	Продукт А	Продукт В	Прочие продукты	Производство/продажа, ед.	8000	12000	30000	Общая сумма затрат на прямые материалы, руб.	90 000	320 000	2 120 000	Общая сумма затрат прямого труда, руб.	40 000	100 000	660 000		Продукт А	Продукт В	Прочие продукты	Накладные расходы, относящиеся к прямым материалам	4	1	1,5	Накладные расходы, относящиеся к труду	6	1	2	Показатели	Бюджет	Факт	Отклоне
Данные по продуктам	Продукт А	Продукт В	Прочие продукты																																
Производство/продажа, ед.	8000	12000	30000																																
Общая сумма затрат на прямые материалы, руб.	90 000	320 000	2 120 000																																
Общая сумма затрат прямого труда, руб.	40 000	100 000	660 000																																
	Продукт А	Продукт В	Прочие продукты																																
Накладные расходы, относящиеся к прямым материалам	4	1	1,5																																
Накладные расходы, относящиеся к труду	6	1	2																																
Показатели	Бюджет	Факт	Отклоне																																

			<table> <tr> <td></td><td></td><td></td><td>ние</td></tr> <tr> <td>Оплачиваемые часы консультантов, час</td><td>2400</td><td>2500</td><td></td></tr> <tr> <td>Зарплата административного персонала – фиксированная, руб.</td><td>15000</td><td>15750</td><td></td></tr> <tr> <td>Зарплата консультантов – фиксированная, руб.</td><td>80000</td><td>84000</td><td></td></tr> <tr> <td>Внеплановые выплаты – переменные затраты, руб.</td><td>960</td><td>600</td><td></td></tr> <tr> <td>Затраты на транспорт и командировки – фиксированные, руб.</td><td>4400</td><td>4400</td><td></td></tr> <tr> <td>Телефон- постоянные затраты, руб.</td><td>600</td><td>800</td><td></td></tr> <tr> <td>Телефон – переменные затраты</td><td>2000</td><td>1150</td><td></td></tr> <tr> <td>Печатание, почтовые и канцелярские расходы – переменные затраты</td><td>2640</td><td>2590</td><td></td></tr> <tr> <td>Затраты на основные средства – постоянные, руб.</td><td>3200</td><td>4580</td><td></td></tr> <tr> <td>Общая сумма затрат, руб.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Вознаграждение численное</td><td>180000</td><td>200000</td><td></td></tr> <tr> <td>Прибыль</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> Директора компании хотели бы понять причины превышения фактической прибыли бюджетных допущений. Все затраты компании делились либо на постоянные затраты, либо на затраты, изменяющиеся прямо пропорционально количеству оплачиваемых часов консультации. Требуется в качестве специалиста службы контроллинга подготовить отчет для совета директоров компании, в котором объяснить существующий подход к бюджетированию, принятые в компании и обсудить преимущества и недостатки вовлечения консультантов в процесс подготовки будущих бюджетов. Задание Обосновать актуальность внедрения (или совершенствования) службы контроллинга в Вашей организации.				ние	Оплачиваемые часы консультантов, час	2400	2500		Зарплата административного персонала – фиксированная, руб.	15000	15750		Зарплата консультантов – фиксированная, руб.	80000	84000		Внеплановые выплаты – переменные затраты, руб.	960	600		Затраты на транспорт и командировки – фиксированные, руб.	4400	4400		Телефон- постоянные затраты, руб.	600	800		Телефон – переменные затраты	2000	1150		Печатание, почтовые и канцелярские расходы – переменные затраты	2640	2590		Затраты на основные средства – постоянные, руб.	3200	4580		Общая сумма затрат, руб.				Вознаграждение численное	180000	200000		Прибыль			
			ние																																																				
Оплачиваемые часы консультантов, час	2400	2500																																																					
Зарплата административного персонала – фиксированная, руб.	15000	15750																																																					
Зарплата консультантов – фиксированная, руб.	80000	84000																																																					
Внеплановые выплаты – переменные затраты, руб.	960	600																																																					
Затраты на транспорт и командировки – фиксированные, руб.	4400	4400																																																					
Телефон- постоянные затраты, руб.	600	800																																																					
Телефон – переменные затраты	2000	1150																																																					
Печатание, почтовые и канцелярские расходы – переменные затраты	2640	2590																																																					
Затраты на основные средства – постоянные, руб.	3200	4580																																																					
Общая сумма затрат, руб.																																																							
Вознаграждение численное	180000	200000																																																					
Прибыль																																																							
ДКН-4 Способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и проектных решений по реализации результатов бизнес – анализа, оценивать эффективность инновационных проектов и разрабатывать соответствующие	1.Самостоятельно готовит задания и проектные решения по результатам бизнес-анализа 2.Оценивает эффективность решений и инновационных проектов. 3.Разрабатывает методические и нормативные документы на основе результатов проведенных исследований	Знать: методы измерения и моделей управления эффективностью Уметь: формировать результаты бизнес-анализа с целью принятия проектных решений Знать: основные тенденции анализа и контроля инновационных проектов Уметь: формировать систему показателей эффективности инновационных проектов Знать: характер связи бизнес-модели	Задание Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий. А. Построить большой завод стоимостью $M_1 = 700$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 380$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 80$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$. Б. Построить маленький завод стоимостью $M_2 = 400$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T_1 = 280$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T_2 = 35$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$. В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3 = 0,6$ и $p_4 = 0,4$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5 = 0,7$ и $p_6 = 0,3$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.																																																				

методические и нормативные документы		компания с миссией и стратегическими целями её создания и функционирования Уметь: формировать систему планово-аналитических показателей для осуществления процесса планирования	Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Определите наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах используя метод дерева решений. Задание Источниками финансирования инвестиций фирмы являются: • эмиссия привилегированных акций, гарантированный дивиденд — 12% годовых, затраты на размещение — 8% от объема эмиссии, текущая рыночная цена привилегированной акции — 1620 руб., объем эмиссии — 11 млн руб.; • эмиссия обыкновенных акций, ожидаемый дивиденд — 368 руб. на акцию, темп роста дивидендов — 7% в год, текущая рыночная цена акции — 4540 руб., затраты на размещение — 4% от объема эмиссии, объем эмиссии — 70 млн руб. • банковский кредит в размере 113 млн руб. под 11% годовых (ставка рефинансирования — 7%); • нераспределенная прибыль — 700 млн руб.; Необходимо рассчитать цену капитала, используемого для финансирования инвестиций и дать руководству рекомендации по минимальной плановой рентабельности активов. Задание Используя методическую и нормативную базу обосновать перечень Ключевых показателей эффективности Вашей компании. Разработать рекомендации по их совершенствованию.
--------------------------------------	--	--	---

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Причины возникновения и этапы развития контроллинга.
2. Структура и функции контроллинга.
3. Приемы оценки и мониторинга технологической эффективности
4. Французская система планирования и контроля состояния и развития бизнеса.
5. Эффективность бизнеса как объект планирования и контроля
- Американская концепция контроллинга и её особенности.
6. Управленческий учет — информационная база контроллинга эффективности.
7. Немецкая концепция контроллинга и её перспективы применения в России.
8. Опыт применения панелей управления в анализе и контроле эффективности бизнеса.
9. Виды эффективности бизнеса.
10. Организационно-экономическая эффективность и методы её мониторинга.

11. Производственно-технологическая эффективность и методы её мониторинга.
12. Текущая эффективность и стратегическая конкурентоспособность: задачи преодоления противоречий.
13. Инструменты оперативного контроллинга.
14. Место контроллинга в системе управления бизнесом.
15. Организация информационной базы в системе оперативного контроллинга.
16. Планирование и оценка эффективности деятельности компании: методы и приемы.
17. Контроллинговые методы и модели управления эффективностью бизнеса.
18. Стратегические карты систем сбалансированных показателей и их применение для контроля реализации стратегии развития бизнеса.
19. Приемы контроля за сохранностью и эффективностью использования активов в системе контроллинга.
20. Требования контроллинга к организации системы управленческого учета
21. Особенности организации контроллинга на малых предприятиях.
22. Контроллинг и его роль в координации действий различных функциональных служб и структурных бизнес-единиц.
23. Контроллинг и управление стоимостью бизнеса.
24. Основные цели и обязанности контроллеров в организации.
25. Контроллер и бизнес-планирование: особенности организации взаимодействия и решаемые задачи.
26. Контроллер и учет: особенности организации взаимодействия и решаемые задачи.
27. Контроллинг финансовой деятельности: цель, задачи и приемы.
28. Контроллер и управление по отклонениям: особенности организации взаимодействия и решаемые задачи.

29. Контроллинг инвестиционной деятельности: цель, задачи и приемы.
30. Контроллинг операционной деятельности: цель, задачи и приемы.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

Экзаменационный билет содержит теоретический вопрос, 5 тестовых заданий и практическое задание.

1. Сущность, причины возникновения и этапы развития контроллинга.
Модели контроллинга.
2. Структура контроллинга, задачи и функции контроллинга.
3. Виды контроллинга.
4. Американская концепция контроллинга и её особенности.
5. Немецкая концепция контроллинга и её перспективы применения в России.
6. Французская система планирования и контроля состояния и развития бизнеса.
7. Эффективность и результативность бизнеса как объект планирования и контроля.
8. Виды эффективности бизнеса: единство и противоречия, формы измерения.
9. Организационно-экономическая эффективность и методы её мониторинга.
10. Производственно-технологическая эффективность и методы её мониторинга.
11. Текущая эффективность и стратегическая конкурентоспособность: задачи преодоления противоречий.
12. Цель, задачи и инструменты оперативного контроллинга.
13. Цель, задачи и инструменты стратегического контроллинга.
14. Цель, задачи и инструменты диспозитивного контроллинга.

15. Место контроллинга в системе управления бизнесом.
16. Организация информационной базы в системе оперативного контроллинга.
17. Организация информационной базы в системе стратегического контроллинга.
18. Планирование и оценка эффективности деятельности компании: методы и приемы.
19. Ключевые показатели эффективности и их применение в системе оперативного контроллинга.
20. Стратегические карты систем сбалансированных показателей и их применение для контроля реализации стратегии развития бизнеса.
21. Методы разработки стратегии развития бизнеса.
22. Приемы контроля за сохранностью и эффективностью использования активов в системе контроллинга.
23. Требования контроллинга к организации системы управленческого учета
24. Контроллинг и бизнес-аудит: единство целей и различия в методах реализации.
25. Контроллинг и его роль в координации действий различных функциональных служб и структурных бизнес-единиц.
26. Контроллинг и управление стоимостью бизнеса.
27. Основные цели и обязанности контроллеров в организации.
28. Контроллер и бизнес-планирование: особенности организации взаимодействия и решаемые задачи.
29. Контроллер и учет: особенности организации взаимодействия и решаемые задачи.
30. Контроллер и контроль: особенности взаимодействия и решаемые задачи.
31. Контроллер и управление по отклонениям: особенности организации взаимодействия и решаемые задачи.

32. Контроллинг финансовой деятельности: цель, задачи и приемы.
33. Контроллинг инвестиционной деятельности: цель, задачи и приемы.
34. Контроллинг операционной деятельности: цель, задачи и приемы.
35. Контроллинг и управление рисками ведения бизнеса: взаимодействия и формы их организации.
36. Контроллинг функциональных областей управления (логистики, производства, финансов, инноваций и др.): теория и практика.
37. Перспективы совершенствования контроллинговых процедур на основе использования систем бизнес-интеллекта.

Пример тестов, включаемых в экзаменационный билет

Вопрос. Внутренняя управленческая отчетность используется для целей:

1. Составления бухгалтерской отчетности
2. Контроллинга
3. Контроля за правильностью исчисления налогов

Вопрос. Что обеспечивает контроллинг?

1. Освобождает менеджеров от функций управления
2. Методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента
3. Контроль знаний менеджеров

Вопрос. Узловыми компонентами концепции контроллинга являются:

1. Ориентация на эффективную работу организации в относительно долгосрочной перспективе.
2. Формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей.
3. Создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.

Вопрос. При обеспечении руководства аналитической информацией в задачи контроллинга входит:

- 1.Разработка архитектуры информационной системы, стандартизация информационных каналов и носителей и выбор методов обработки информации
- 2.Подбор персонала
- 3.Формирование структуры руководства предприятием

Вопрос. Сущность стратегического контроллинга:

- 1.Делать дело правильно
- 2.Делать правильное дело
- 3.Претворять в жизнь решения руководства

Пример практического задания, включаемого в экзаменационный билет

С помощью матрицы БКГ (Бостонской консалтинговой группы) проанализировать рынок продажи продукции ООО «АВС» и классифицировать бизнес - области. Дать рекомендации по планированию ассортимента.

Исходные данные. Изучение бизнеса организации показало, что она фактически конкурирует в 4-х областях (данные представлены в таблице)

Бизнес область	Выручка от продаж, млн.руб.		Темп прироста рынка, %	Выручка от продаж у крупнейших конкурентов, млн. руб.	Относительная доля рынка	Классификация в соответствии с матрицей БКГ
	Прошлый год	Отчетный год				
1	2	3	4	5	6	7
А	8326,8	9925,5		6989,8		
Б	136786,2	145403,8		96239,9		
В	7235,9	8444,3		15353,3		
Г	65762,7	69511,2		182924,2		

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

Пример экзаменационного билета:

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Департамент бизнес-аналитики
Дисциплина «Контроллинг эффективности бизнеса»
Семестр Направление:
Программа «Бизнес-анализ»

Экзаменационный билет №

1 вопрос (20 баллов) Технические функции контроллинга.

2 вопрос (10 баллов) Выберите правильные ответы на вопросы.

1. Цикл обучения Колба это процесс:

- 1)Интуитивного обучения или обучения на практике
- 2)Повышения квалификации.
- 3)Получения дополнительного образования.

2.Сохранение клиентской базы является стратегическим направлением перспективы:

- 1)Финансы
- 2)Клиенты
- 3)Внутренние бизнес-процессы
- 4)Обучение и развитие (персонал)

3.По характеру зависимости от объема деятельности затраты делятся на:

- 1)Переменные и постоянные
- 2)Прямые и косвенные
- 3)Явные и неявные

4.Релевантными являются затраты:

- 1)Которые изменяются в результате принятия решения
- 2)На которые принимаемое решение влияния не оказывает

5.Разность между выручкой от продаж и суммой переменных затрат называется:

- 1)Маржинальным доходом
- 2)Порогом рентабельности
- 3)Чистым доходом

3 вопрос (30 баллов)

Производственная компания имеет три производственных комплекса в разных городах. Цена реализации продукции 20 тыс. руб. Производственные мощности используются частично. Финансовые показатели представлены в таблице:

(тыс. руб.)

Показатели	Производственный комплекс А	Производственный комплекс В	Производственный комплекс С	Итого
Цена реализации	20	20	20	20
Затраты, в том числе	6000	8300	5300	19600
Прямые затраты на материалы	2200	2800	1900	6900
Прямые затраты на трудозатраты	2200	2900	2200	7300
Производственные накладные расходы, в том числе	1050	1500	450	3000
Переменная часть	250	900	150	1300
Постоянная часть	800	600	300	1700
Торговые накладные расходы, в том числе	300	450	250	1000
Переменная часть	125	200	100	425
Постоянная часть	175	250	150	575
Административные накладные расходы	100	450	200	750
Затраты головного офиса	150	200	300	650
Прибыль	4000	7700	12700	24400
Продажи	10000	16000	18000	44000

В следующем году аренда производственного комплекса А увеличивается на 500 тыс. руб. При закрытии производства А затраты по закрытию можно компенсировать продажей оборудования и запасов.

Следует принять решение о продлении аренды или закрытия производственного комплекса А.

При закрытии производственного комплекса А есть вариант управленческого решения: конкуренты предлагают взять на себя производство и реализацию продукции с уплатой компенсации в размере 5 тыс. руб. за каждую проданную единицу.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Беляев А.А. Антикризисное управление : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 311 с. - Университетская библиотека online. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114721> (дата обращения: 20.12.2021). - Текст : электронный.

2. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В.Б. Ивашкевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 448 с. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987793> (дата обращения: 20.12.2021). - Текст : электронный.

3. Ивашкевич В.Б. Оперативный контроллинг / В.Б. Ивашкевич - Москва: Магистр, 2011 - 160 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/238387> (дата обращения: 20.12.2021). - Текст : электронный.

4. Ивашкевич, В.Б. Стратегический контроллинг: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - Москва: Магистр:НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2018. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/959939> (дата обращения: 20.12.2021). - Текст : электронный.

Дополнительная литература:

5. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 413 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468616> (дата обращения: 20.12.2021). — Текст : электронный.

6. Казакова, Н. А. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса : монография / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова ; под ред. проф. Н.А. Казаковой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 234 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5c500980856726.67755087. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1239531> (дата обращения: 20.12.2021). — Текст : электронный.

7. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов / В.И. Бариленко, В.В.Бердников, О.В.Владимирова [и др.]; Финуниверситет ; под ред. В.И. Бариленко. - Москва: Юрайт, 2020. - 455 с. - (Высшее образование). - То же. - 2021. - ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/468686> (дата обращения: 20.12.2021). - Текст : электронный.

8. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 3-е изд., перераб. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843243> (дата обращения: 20.12.2021). — Текст : электронный.

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

- 1.Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
- 2.Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
- 3.Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
- 4.Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
- 5.Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

6.Электронно-библиотечная система издательства Проспект
<http://ebs.prospekt.org/books>

7.Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

8.Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
<https://grebennikon.ru/>

9.Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

10.Национальная электронная библиотека <http://нэб.пф/>

Международные организации

1. Организация Объединенных Наций (ООН) - United Nations(UN):
<http://www.un.org/>

2. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) - Industrial Development Organization(UNIDO):
<http://www.unido.org/>

3. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД)- United Nations Conference on Trade and Development(UNCTAD): <http://www.unctad.org/>

4. Международный валютный фонд (МВФ)-International Monetary Fund IMF: <http://www.imf.org>

5. Всемирный Банк (World Bank): <http://www.worldbank.org>

6. Группа всемирного банка в России: <http://www.worldbank.org.ru>

7. Всемирная торговая организация (ВТО) World Trade Organization (WTO): <http://www.wto.org/>

8. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС)- World Intellectual Property Organization (WIPO): <http://www.wipo.org>

Интеграционные объединения мира

1. Европейский Союз (ЕС) – European Union(EU): <http://www.eu.com>

2. Информационная система ЕС – European Community Information Service:
[http:// www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

3. Североамериканская ассоциация свободной торговли (НАФТА)- North American Free Trade Agreement and economy/north american free trade agreement-nafta (NAFTA): <http://www.yahoo.com/business>
4. Ассоциация стран Юго-Восточной Азии(АСЕАН)- Association of Southeast Asian Nations(ASEAN): <http://www.asean.or.id>
5. Азиатско-Тихоокеанское экономическое содружество(АТЭС) -Asia-Pacific Economic Cooperation(APEC): <http://www.apec.org>

Периодические издания: газеты, журналы, бюллетени, обзоры

1. Business Week: <http://www.businessweek.com> International Financial Statistics: <http://www.imf.com> Wall Street Journal: <http://www.wsj.com>
2. World Agricultural Situation: <http://www.econ.ag.gov>
3. Journal of Commerce: <http://www.joc.com>
4. Коммерсант: <http://www.kommersant.ru>
5. Эксперт: <http://www.expert.ru>
6. Рейтинги российских компаний: <http://old.raexpert.ru/expert200/rating.asp>
7. Мировая экономика и международные отношения: <http://www.imemo.ru/meimo>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания.

Цель выполнения домашнего творческого задания заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Контроллинг эффективности бизнеса».

Домашнее творческое задание должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического

инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы ДТЗ; цель и задачи ДТЗ; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

Основная часть ДТЗ должна состоять из двух разделов. Первый раздел ДТЗ должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме ДТЗ, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме. Вторая часть ДТЗ предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования. Объектом исследования может быть выбрана любая коммерческая организация.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

При оценке работы учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность.

Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint)
- Антивирус Kaspersky

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Гарант»
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.

Не используются.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

При освоении дисциплины используются технические средства мультимедийной техники аудиторий. Для проведения лекций и семинарских занятий используются аудитории, оборудованные следующими техническими средствами: видеопроектор, экран настенный, персональные компьютеры с доступом к Internet-ресурсам.