


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 02.05.2023 15:26:55  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
 Иванова Е.А.  
«30» 08 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Контроллинг**

Направление 38.04.01 Экономика  
магистерская программа 38.04.01.21 "Учет, бюджетирование и контроллинг в  
управлении бизнесом"

Для набора 2021 года

Квалификация  
магистр

КАФЕДРА **Бухгалтерский учет**


**Распределение часов дисциплины по курсам**


Курс Вид занятий	2		Итого	
	уп	рп		
Лекции	20	20	20	20
Практические	20	20	20	20
Итого ауд.	40	40	40	40
Контактная работа	40	40	40	40
Сам. работа	167	167	167	167
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	216	216	216	216

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 30.08.2021 протокол № 1.

Программу составил(и): д.э.н., профессор, Шароватова И.А.  30.08.2021

ав. кафедрой: д.э.н., профессор Лабынцев Н.Т.  30.08.2021

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Ниворожкина Л.И.  30.08.2021

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Формирование у студентов глубоких и устойчивых знаний о различных приемах контроллинга и их влияние на организацию управления ключевыми показателями хозяйственной деятельности коммерческих организациях в целях использования этих знаний в научной и практической деятельности.
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**УК-4:Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия**

**ПК-2:Способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе эффективных методик учета и управления**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
Способы группировки учетно-контрольной информации на основе инструментов учета под влиянием технологических и иных особенностей производства и управления в экономических субъектах; обоснование направлений совершенствования системы управления в организации на основе эффективных методик планирования, учета и контроля. (соотнесено с индикатором ПК-2.1) Современные коммуникативные технологии на государственном и иностранном языках; закономерности деловой устной и письменной коммуникации (соотнесено с индикатором УК-4.1)
<b>Уметь:</b>
Контролировать и своевременно актуализировать данные учета и внутренней отчетности с целью выбора оптимальных управленческих решений; принимать управленческие решения для повышения эффективности производства и разработки стратегии развития организации; понимать характер влияния ключевых показателей эффективности на мотивацию персонала. (соотнесено с индикатором ПК-2.2) применять на практике коммуникативные технологии, методы и способы делового общения (соотнесено с индикатором УК -4.2)
<b>Владеть:</b>
Методиками определения значений ключевых показателей децентрализованных объектов управления для согласования целей объектов с целями и стратегией развития организации; приемами разработки систем мотивации персонала. (соотнесено с индикатором ПК-2.3) Владеть методикой межличностного делового общения на государственном и иностранном языках, с применением профессиональных языковых форм и средств. (соотнесено с индикатором УК-4.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. Теоретические и методологические основы контроллинга в организации</b>				
1.1	Тема 1. «Сущность контроллинга в коммерческой среде». Концепция контроллинга в системе управления коммерческих организаций. Экономическая характеристика и структура контроллинга /Лек/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.2	Тема 2. «Основные инструменты контроллинга в коммерческой деятельности» Виды инструментов контроллинга Предметно-ориентированные инструменты контроллинга /Лек/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.3	Тема 1. «Сущность контроллинга в коммерческой среде». Концепция контроллинга в системе управления коммерческих организаций. Экономическая характеристика и структура контроллинга /Пр/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3

1.4	Тема 2. «Основные инструменты контроллинга в коммерческой деятельности» Виды инструментов контроллинга Предметно-ориентированные инструменты контроллинга /Пр/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.5	Тема 1. «Сущность контроллинга в коммерческой среде» Этапы формирования контроллинга в отечественной теории и практике Роль контроллинга в международной практике учета и отчетности Основные функции контроллинга и взаимосвязанные с ними принципы Нормативное регулирование приемов контроллинга в отечественной практике Виды контроллинга в организациях различных форм собственности /Ср/	2	20	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.6	Тема 2. «Основные инструменты контроллинга в коммерческой деятельности» Характеристика центров финансовой ответственности как объектов контроллинга Характеристика предмета и объекта контроллинга Выбор оптимального метода учета затрат в системе контроллинга Роль бюджетирования в организации системы контроллинга Характеристика возможных группировок затрат для целей контроллинга /Ср/	2	20	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.7	Тема 3. «Балансовые обобщения в контроллинге» Виды балансовых равенств для целей контроллинга Балансовые равенства текущих показателей Балансовые равенства капитализированных затрат /Лек/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.8	Тема 3. «Балансовые обобщения в контроллинге» Виды балансовых равенств для целей контроллинга Балансовые равенства текущих показателей Балансовые равенства капитализированных затрат /Пр/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.9	Тема 3. «Балансовые обобщения в контроллинге» Эволюция балансовых равенств в системе управления и их роль для организации контроллинга Виды балансовых равенств в отношении отдельных показателей для целей контроллинга Возможности для принятия управленческих решений по результатам балансовых равенств Роль балансовых равенств в отношении капитализированных показателей для принятия управленческих решений /Ср/	2	40	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.10	Тема 4. «Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга» Трансфертные показатели в системе контроллинга Основные направления оценки показателей в системе контроллинга Методика оценки денежных и натуральных показателей в системе контроллинга /Лек/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3

1.11	Тема 4. «Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга» Трансфертные показатели в системе контроллинга Основные направления оценки показателей в системе контроллинга Методика оценки денежных и натуральных показателей в системе контроллинга /Пр/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.12	Тема 4. «Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга» Применение трансфертных показателей в международной практике Особенности оценки учетных показателей на этапе производства Особенности оценки учетных показателей на этапе реализации продукции Использование внутренней отчетности для целей контроллинга Характеристика отраслевых особенностей оценки показателей в системе контроллинга Роль контроллинга в системе ценообразования коммерческого предприятия Концепция контроллинга в условиях современных требований менеджмента /Ср/	2	43	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.13	Тема 5. «Международная практика использования контроллинга в бизнес-среде» Стандартизация методик управленческого учета и контроллинга в международной и российской практике Эффективные методики контроля затрат и прибыли в системе международного контроллинга /Лек/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.14	Тема 5. «Международная практика использования контроллинга в бизнес-среде» Стандартизация методик управленческого учета и контроллинга в международной и российской практике Эффективные методики контроля затрат и прибыли в системе международного контроллинга /Пр/	2	4	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.15	Тема 5. «Международная практика использования контроллинга в бизнес-среде» Основные подходы при формировании положений по управленческому учету и контроллингу в международной практике Эффективность методики «таргет-кост» в системе менеджмента Преимущества системы сбалансированных показателей для целей управления Системы всестороннего управления качеством. (TQM - Total Quality Management) Экономическая характеристика методики ЛТ («Just-in-Time»/ точно в срок) Характеристика системы всестороннего управления качеством. (TQM - Total Quality Management) /Ср/	2	44	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.16	/Экзамен/	2	9	ПК-2 УК-4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

**5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ****5.1. Основная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Башкатова Ю. И.	Контроллинг: учебно-методический комплекс	Москва: Евразийский открытый институт, 2009	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90943">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=90943</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Гладченко, Т. Н., Фомин, Ю. В.	Контроллинг: учебное пособие	Донецк: Донецкий государственный университет управления, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62361.html">http://www.iprbookshop.ru/62361.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.2. Дополнительная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Финансы и кредит: журнал	Москва: Финансы и кредит, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485164">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485164</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Демина, И. Д., Вахрушина, М. А., Безруков, Д. А., Гордова, М. А., Баранова, Е. Н., Демина, И. Д.	Современные концепции управленческого учета и контроллинга: учебное пособие	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/74558.html">http://www.iprbookshop.ru/74558.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Юсупова С. Я., Бойкова М. В.	Контроллинг: учебник	Москва: Дашков и К°, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572319">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=572319</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

СПС "Консультант Плюс"

СПС "Гарант"

База данных Министерства финансов Российской Федерации - <https://www.minfin.ru/>База данных Федеральной налоговой службы - <https://www.nalog.ru/>**5.4. Перечень программного обеспечения**

MicrosoftOffice

**5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения лекционных занятий используется демонстрационное оборудование.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

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

**1.1. Показатели и критерии оценивания компетенций:**

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-2:</b> Способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе эффективных методик учета и управления			
Знание Способы группировки учетно-контрольной информации на основе инструментов учета под влиянием технологических и иных особенностей производства и управления в экономических субъектах; обоснование направлений совершенствования системы управления в организации на основе эффективных методик планирования, учета и контроля	- соответствие ответа требованиям курса; - поиск и сбор необходимой литературы, -использование различных баз данных, - использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов,	- идентифицирует и характеризует закономерности функционирования современной экономики на микроуровне; - перечисляет и раскрывает основные понятия категории и инструменты в области контроллинга; - называет и поясняет основные направления развития контроллинга в РФ и за рубежом	ВЭ – вопросы к экзамену (1-36), Т – тесты (Т.2, Т.4), С – собеседование (Т.1-Т.4), Д – доклад с презентацией (Т.1-Т.4)
Умение Контролировать и своевременно актуализировать данные учета и внутренней отчетности с целью выбора оптимальных управленческих решений; принимать управленческие решения для повышения эффективности производства и разработки стратегии развития организации; понимать характер влияния ключевых	- сбор необходимой информации для решения заданий; -использование различных баз данных, - использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, - поиск и сбор необходимой литературы для разработки презентаций и докладов; - подготовка и оформление доклада и презентации	- систематизирует и корректно использует источники экономической и управленческой информации; - дает развернутую сравнительную характеристику приемов контроллинга с соответствующими российскими правилами учета во взаимосвязи с правилами бухгалтерского учета	СЗ – ситуационные задачи (Т.1-Т.4)

показателей эффективности на мотивацию персонала			
Навыки Методиками определения значений ключевых показателей децентрализованных объектов управления для согласования целей объектов с целями и стратегией развития организации; приемами разработки систем мотивации персонала	- поиск и сбор необходимой литературы, -использование различных баз данных, - использование современных информационно- коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, - объем выполненных работ (в полном, не полном объеме); -подготовка и представление презентаций, выступления с докладом.	- демонстрирует навыки применения методологии экономического исследования к области управления на основе ресурса контроллинга; - использует в процессе исследования современные методы сбора, обработки и представления оценочной информации для целей управления активами; -в состоянии самостоятельно организовать процесс исследования применительно в выбранной области.	СЗ – ситуационные задачи (Т.1-Т.4)
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия			
Знание современные коммуникативные технологии на государственном и иностранном языках; закономерности деловой устной и письменной коммуникации.	- соответствие ответа требованиям курса; - поиск и сбор необходимой литературы, -использование различных баз данных, - использование современных информационно- коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	- идентифицирует и характеризует закономерности функционирования современной экономики на микроуровне; - перечисляет и раскрывает основные понятия категории и инструменты в области контроллинга; - называет и поясняет основные направления развития контроллинга в РФ и за рубежом	ВЭ – вопросы к экзамену (1-36), Т – тесты (Т.2, Т.4), С – собеседование (Т.1-Т.4), Д – доклад с презентацией (Т.1-Т.4)
Умение применять на практике коммуникативные технологии, методы и способы делового общения.	- сбор необходимой информации для решения заданий; -использование различных баз данных, - использование современных информационно-	- систематизирует и корректно использует источники экономической и управленческой информации; - дает развернутую	СЗ – ситуационные задачи (Т.1-Т.4)



	коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, - поиск и сбор необходимой литературы для разработки презентаций и докладов; - подготовка и оформление доклада и презентации	сравнительную характеристику приемов контроллинга с соответствующими российскими правилами учета во взаимосвязи с правилами бухгалтерского учета	
Навыки Владение методикой межличностного делового общения на государственном и иностранном языках, с применением профессиональных языковых форм и средств.	- поиск и сбор необходимой литературы, -использование различных баз данных, - использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, - объем выполненных работ (в полном, не полном объеме); -подготовка и представление презентаций, выступления с докладом.	- демонстрирует навыки применения методологии экономического исследования к области управления на основе ресурса контроллинга; - использует в процессе исследования современные методы сбора, обработки и представления оценочной информации для целей управления активами; -в состоянии самостоятельно организовать процесс исследования применительно в выбранной области.	СЗ – ситуационные задачи (Т.1-Т.4)

## 1.2. Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 84-100 баллов - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 67-83 баллов - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 50-66 баллов - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0-49 баллов - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

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

### **Вопросы к экзамену**

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
12. Приведите примеры влияния отраслевых особенностей технологии производства на организацию контроллинга
13. Охарактеризуйте особенности оценочных действий в системе контроллинга на этапе логистики
14. Стандартизация контроллинга в системе управления
15. Охарактеризуйте особенности оценочных действий в системе контроллинга на этапе производства
16. Основные концепции оптимизации затрат на основе использования инструментов контроллинга
17. Взаимосвязь контроллинга с другими подсистемами управления
18. Выбор оптимальной стратегии в управлении прибылью, затратами в условиях контроллинга
19. Характеристика методов исчисления себестоимости для целей контроллинга
20. Охарактеризуйте особенности оценочных действий в системе контроллинга на этапе реализации продукции
21. Приведите основные требования к формированию внутренней отчетности в системе контроллинга
22. Раскройте основные подходы к классификации затрат для целей контроллинга
23. Дайте характеристику принципа системности в контроллинге
24. Факторы, влияющие на выбор модели контроллинга на предприятии
25. Раскройте основные требования к построению внешней отчетности для целей контроллинга
26. Дайте характеристику основным источникам информации для контроллинга
27. Обоснуйте необходимость использования трансфертных показателей в контроллинге
28. Обоснуйте нормативное регулирование контроллинга на коммерческом предприятии
29. Назовите основные приемы и способы контроллинга для целей управления предприятием
30. Приведите основные факторы, влияющие на выбор системы контроллинга
31. Охарактеризуйте возможные группировки объектов контроллинга
32. Обоснуйте принципы контроллинга
33. Раскройте эволюционные закономерности развития контроллинга в России
34. Раскройте роль стандартизации приемов контроллинга в управлении организации
35. Обоснуйте необходимость взаимосвязи управленческого учета и контроллинга на российских предприятиях

**Критерии оценивания:**

**Максимальное количество баллов – 100.**

Экзаменационный билет содержит 2 вопроса и 1 задание из раздела «Ситуационные задачи».

- 84-100 баллов - оценка «отлично» - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; практико-ориентированное задание решено в полном объеме, проведены верные расчеты, сделан содержательный вывод по результатам проведенных расчетов;

- 67-83 баллов - оценка «хорошо» - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины; практико-ориентированное задание решено с небольшими погрешностями, проведены верные расчеты, сделан полный, содержательный вывод по результатам проведенных расчетов, в расчетах и выводах содержатся незначительные ошибки;

- 50-66 баллов - оценка «удовлетворительно» - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; практико-ориентированное задание решено частично, частично выбраны верные приемы решения, проведены частичные расчеты, сделан вывод по результатам проведенных расчетов с отдельными, незначительными погрешностями;

- 0-49 баллов - оценка «неудовлетворительно» - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы; практико-ориентированное задание не решено или решено частично, частично выбраны необходимые приемы решения, расчеты не проведены или проведены частично, вывод по результатам проведенных расчетов не сделан или ошибочен.

### **Тесты письменные**

#### **Тема 2. Основные инструменты контроллинга**

**1. Что явилось главной причиной появления системы контроллинга?**

- а) промышленный рост;
- б) депрессия;
- в) экономический кризис.

**2. Ключевое управленческое действие в характеристике «Контроллинг»:**

- а) оценка аналитических показателей
- б) аналитический учет
- в) оперативная выборка информации
- г) формирование оперативной отчетности
- д) расчет маржинального дохода

**3. Ключевое управленческое действие в характеристике «Управленческий учет»:**

- а) оценка аналитических показателей
- б) аналитический учет
- в) оперативная выборка информации
- г) формирование оперативной отчетности
- д) расчет маржинального дохода

**4. Какая формулировка характеризует сущность Контроллинга:**

- а) операционная оценка финансовых показателей, прямо или косвенно участвующих в формировании прибыли;
- б) оценка географических и операционных сегментов;
- в) оценка совокупных доходов, расходов и финансовых результатов по окончании отчетного периода;
- г) оценка капитализированных затрат для целей принятия стратегических решений.

**5. Функции оперативного контроллинга:**

- а) выявление ошибок, отклонений и просчетов, выявление виновных;
- б) **проверка** (анализ) настоящего и управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия;
- в) разработка новых видов продукции, предложения новых услуг;
- г) создание новых мощностей и наращивание имеющихся, обучение персонала, освоение новых рынков.

**6. Главный ресурс роста производительности предприятия - это:**

- а) управленческий учет;
- б) информация;
- в) контроллинг;
- г) первичная документация предприятия.

**7. Требования к ведению контроллинга:**

- а) ведение обязательно;
- б) ведение необязательно;
- в) по усмотрению акционеров;
- г) по решению руководителя.

**8. Документами какого уровня нормативного регулирования стандартизируются приемы контроллинга**

- а) первый уровень (законы, кодексы)
- б) второй уровень (положения по бухгалтерскому учету)
- в) третий уровень (методические рекомендации к ПБУ)
- г) четвертый уровень (правоустанавливающие документы организации)

**9. Выберите основополагающие принципы управленческого учета и контроллинга:**

- а) независимость от субъективного мнения;
- б) достоверность информации;
- в) системность получаемой информации;
- г) доступность к результатам управленческого учета и контроллинга любых пользователей;
- д) гибкость используемых приемов;
- е) привязка отчетности управленческого учета и контроллинга к балансовому периоду.

**10. Выберите объекты управленческого учета и контроллинга:**

- а) структурные подразделения;
- б) бизнес-процессы;
- в) продукция, работы, услуги;
- г) сегменты деятельности;
- д) все ответы верные.

**11. Бухгалтерская проводка Дт сч. 30 Кт сч. 10 относится:**

- а) к однокруговой системе учета затрат;
- б) к двухкруговой системе затрат;
- в) ни к той ни к другой системе учета затрат.

**12. Что означает проводка Дт сч. 39 Кт сч. 30, 31, 32, 34:**

- а) перенос остатков незавершенного производства на конец отчетного периода в двухкруговой системе счетов по учету затрат;
- б) выпуск готовой продукции;
- в) списание остатков незавершенного производства;
- г) формирование финансового результата.

**13. Кому непосредственно подчиняется служба контроллинга:**

- а) высшему руководству организации;
- б) финансовому директору;
- с) главному бухгалтеру;
- д) главному начальнику планово-экономического отдела.

**14. Что из ниже перечисленного входит в специальные обязанности контроллера:**

- а) сохранение имущественного комплекса предприятия;
- б) осуществление текущего контроля за затратами;
- в) управление предприятием;
- г) ведение финансовых дел на предприятии.

**15. Какие из перечисленных задач, являются доминирующими в работе контроллера:**

- а) постановка целей;
- б) экономические расчеты;
- в) планирование и регулирование;
- г) разработка стратегий.

**16. Стратегический контроллинг маркетинга включает в себя:**

- а) стратегическое планирование и контроль;
- б) формирование и контроль ценовой политики;
- в) формирование и контроль коммуникационной политики.

**17. Оперативный контроллинг маркетинга включает:**

- а) формирование и контроль ценовой политики;
- б) формирование и контроль коммуникационной политики;
- в) стратегическое планирование и контроль;
- г) методическую поддержку менеджмента.

**18. Управленческий учет и контроллинг преимущественно ориентированы на учет и контроль:**

- а) итоговых показателей деятельности предприятия;
- б) показателей работы производственных подразделений и служб;
- в) в интересах собственников предприятия: сохранности имущества, правильности начисления дивидендов и т.п.;
- г) затрат предприятия.

**19. Методы управленческого учета и контроллинга могут использоваться:**

- а) только на промышленных предприятиях и в строительных организациях;
- б) в любых коммерческих организациях;
- в) во всех организациях, включая бюджетные;
- г) только в бюджетных организациях.

**20. Релевантный подход в теории контроллинга предполагает использование информации:**

- а) о всех ожидаемых доходах и расходах;
- б) о нормативных издержках;
- в) о фактических затратах;

г) относящейся только к данному конкретному решению.

#### **Тема 4. Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга**

##### **1. Что является миссией контроллинга ?**

- а) достижение целевых результатов деятельности предприятия в оперативном и стратегическом аспектах;
- б) достижение согласованности краткосрочных и долгосрочных планов;
- в) стремление к балансу активов и пассивов в организации.

##### **2. Кто является пользователем результатов контроллинга:**

- а) акционеры
- б) административно-управленческий персонал
- в) аудиторы компании
- г) инвесторы
- д) все вышеуказанные

##### **3. Виды контроллинга:**

- а) внешний и внутренний
- б) долгосрочный и краткосрочный
- в) стратегический и оперативный
- г) синтетический и аналитический

##### **4. Инструменты контроллинга:**

- а) управленческий учет;
- б) бюджетирование;
- в) факторный анализ;
- г) ABC-анализ
- д) все ответы верные.

##### **5. Чем отличается полная себестоимость от производственной себестоимости:**

- а) суммой коммерческих расходов;
- б) суммой прочих расходов;
- в) суммой общепроизводственных расходов;
- г) суммой общехозяйственных расходов.

##### **6. Объекты оперативного контроллинга:**

- а) места возникновения затрат;
- б) центры ответственности;
- в) носители затрат;
- г) предприятие в целом.

##### **7. Что означает управленческий баланс:**

- а) равенство активов и пассивов;
- б) равенство средств и источников;
- в) равенство капитальных и текущих активов;
- г) соотношение зависимых показателей, равенство которых позволяет оценить их влияние на финансовые результаты.

##### **8. Что такое трансфертная прибыль ?**

- а) прибыль от продажи капитального актива
- б) прибыль объекта управленческого учета, которая не может быть рассчитана прямым путем
- в) прибыль операционного сегмента
- г) маржинальная прибыль

##### **9. Пример капитализированных активов:**

- а) кредиты банка;

- б) денежные средства;
- в) собственный капитал;
- г) запасы на складе;
- е) остаточная стоимость основных средств.

**10. Какие показатели оценки относятся к финансовым показателям:**

- а) доля продаж конкретного сегмента в общей сумме продаж;
- б) рентабельность продаж;
- в) количество продаж;
- г) сегменты деятельности.

**11. Какие показатели оценки относятся к нефинансовым показателям:**

- а) количество контрактов на 1-го менеджера;
- б) квота недопоставок;
- в) фондоемкость
- г) материалоемкость.

**12. Как оценить рентабельность производства:**

- а) отношение прибыли к себестоимости;
- б) отношение прибыли к продажам;
- в) отношение прибыли от продаж к балансовой прибыли;
- г) нет верного ответа.

**13. К предпосылкам развития контроллинга в России относится:**

- а) высокий консерватизм населения;
- б) политическая нестабильность;
- в) появление институтов по подготовке контроллеров;
- г) молодая рыночная экономика.

**14. Основной задачей контроллинга логистики является:**

- а) текущая оценка закупок;
- б) информационная поддержка менеджмента;
- в) текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;
- г) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия.

**15. Переменными являются такие затраты, которые изменяются при изменении:**

- а) технологии производства;
- б) объема деятельности;
- в) ассортимента выпуска продукции;
- г) структуры предприятия.

**14. Коэффициент налоговой издержкостности - это:**

- а) отношение налога на имущество к налогу на прибыль;
- б) отношение прибыли к сумме налогов;
- в) сумма всех налогов организации;
- г) отношение суммы налогов к издержкам производства.

**15. Какие из перечисленных задач, являются доминирующими в работе контроллера:**

- а) постановка целей;
- б) экономические расчеты;
- в) планирование и регулирование;
- г) разработка стратегий.

**16. Стратегический контроллинг маркетинга включает в себя:**

- а) стратегическое планирование и контроль;
- б) формирование и контроль ценовой политики;

в) формирование и контроль коммуникационной политики.

**17. Оперативный контроллинг маркетинга включает:**

- а) формирование и контроль ценовой политики;
- б) формирование и контроль коммуникационной политики;
- в) стратегическое планирование и контроль;
- г) методическую поддержку менеджмента.

**18. В чем состоят основные преимущества метода директ-костинг:**

- а) в самой высокой аналитичности учета затрат и результатов;
- б) самой высокой подверженности нормированию;
- в) наиболее полной и точной калькуляции;
- г) в обеспечении оперативной реакции на факторы формирования затрат.

**19. Нижним пределом цены на производство дополнительной к плану единицы продукции в условиях прибыльности предприятия является:**

- а) производственная себестоимость;
- б) полная себестоимость;
- в) сумма переменных затрат на производство и реализацию продукции;
- г) маржа на переменных затратах.

**20. Предприятие находится в точке безубыточности, когда:**

- а) выручка от реализации равна маржинальному вкладу (марже на переменных затратах);
- б) маржа на переменных затратах равна сумме постоянных затрат;
- г) выручка от реализации равна сумме постоянных затрат.

**Инструкция по выполнению:** из предложенных вариантов ответов на вопрос в тестах студенту следует выбрать и выделить один правильный ответ.

**Критерии оценки решения тестов:**

5 балльная система максимально 25 баллов

**5 баллов** выставляется студенту при условии правильного ответа не менее чем на 84% тестовых заданий;

**4 баллов** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 67% тестовых заданий;

**3 баллов** - не менее чем на 50% тестовых заданий;

**0-2 балла** - если студент правильно ответил менее чем на 50% тестовых заданий.

## Ситуационные задачи

### Тема 2. Основные инструменты контроллинга

**Задача 1.** ООО «Стайл» является производителем мебели. Один из цехов предприятия выпускает крупногабаритную тару. Производственная мощность цеха составляет 17 000 халатов штук в месяц. Вследствие ухода с рынка крупного оптового покупателя у ООО появились избыточные мощности, и ожидаемые объемы сбыта в течение двух предстоящих месяцев составят 12 000 штук при цене 90 т.руб. за единицу. Расчет затрат и доходов от реализации при мощности 12 000 шт. представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Затраты и доходы ООО «Стайл» при производственной

№	Показатель	На ед. продукции	На товарный выпуск
1	Заработная плата рабочих	15	180 000
2	Основные материалы	25	300 000



3	Переменные ОПР	10	120 000
4	Постоянные ОПР	20	240 000
5	Сбытовые расходы	5	60 000
6	<b>Итого расходы</b>	<b>75</b>	<b>900 000</b>
7	<b>Доходы от реализации</b>	<b>90</b>	<b>1 080 000</b>
8	<b>Прибыль</b>	<b>15</b>	<b>180 000</b>

Служба маркетинга представила к рассмотрению дополнительный заказ на поставку 5 000 штук ежемесячно в течение 2 месяцев, но по цене 65 т.руб. от фирмы «Мариотт». Для выполнения этого заказа не потребуются дополнительных маркетинговых и сбытовых расходов, но заказчик требует нанесения на тару фирменного логотипа «Мариотт», что увеличит себестоимость единицы на 3 т.руб.

**Задание:** Являясь работником службы контроллинга предприятия «Стайл», проведите дифференциальный анализ и оцените целесообразность принятия дополнительного заказа. Расчетная форма для дифференциального анализа приведена в таблице 2.

### Вспомогательная таблица для решения задачи 1

Таблица 2 - Таблица для проведения дифференциального анализа проекта решения о принятии

№	Показатель	Не принимать заказ, руб.	Принимать заказ, руб.	Разница, руб.
1	Заработная плата рабочих			
2	Основные материалы			
3	Переменные ОПР			
4	Постоянные ОПР			
5	Сбытовые расходы			
6	<b>Итого расходы</b>			
7	<b>Доходы от реализации</b>			
8	<b>Прибыль</b>			

**Задача 2.** В структуру сбытовых подразделений магазина «Элита» включены три отдела: ткани, одежды и косметики.

Данные отчета о финансовых результатах магазина за отчетный период приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Данные о формировании прибыли отделов магазина «Элита» в отчетном периоде (тыс.руб.)

№	Статья	Отдел			Всего
		ткани	одежды	косметики	
1	Чистый доход от продаж	4 000	5 500	3 000	12 500
2	Переменные затраты	2 100	3 800	1 600	7 500
3	Маржинальный доход	1 900	1 700	1 400	5 000
4	Контролируемые постоянные затраты на содержание отдела	940	1 120	640	2 700
5	Доля (после распределения) постоянных расходов на содержание магазина (проп-но п.4) 72,3%	680	810	460	1 950
6	<b>Операционная прибыль</b>	<b>280</b>	<b>(230)</b>	<b>300</b>	<b>350</b>

Представленный отчет свидетельствует об убыточности отдела одежды. Перед руководством стоит вопрос о целесообразности дальнейшего содержания этого отдела.

Предполагается, что ликвидация отдела не повлечет за собой сокращения общехозяйственных расходов магазина в целом, а ее площадь не будет использована для реализации других товаров.

**Задание 1:** Необходимо провести анализ возможных последствий такого решения в таблице 2.

Допустим, что площадь освобождаемого отдела после закрытия отдела одежды может быть использована для расширения отдела тканей, что обеспечит рост объема продаж на 2000 тыс.руб. и потребует дополнительных ОПР в сумме 350 тыс.руб.

Задание 2: Провести оценку изменения прибыли всего магазина (табл. 3).

Вспомогательные таблицы для решения задачи 2

Таблица 2 – Оценка целесообразности принятия решения о закрытии отдела, тыс.руб.

№	Статья	До закрытия отдела	Изменения после закрытия отдела	Разница
1	Чистый доход от продаж			
2	Переменные затраты			
3	Маржинальный доход			
4	Контролируемые постоянные затраты на содержание отдела			
5	Доля (после распределения) постоянных расходов на содержание магазина			
<b>6</b>	<b>Операционная прибыль</b>			

Таблица 3 – Оценка целесообразности решения о расширении отдела ткани

№	Статья	До закрытия отдела одежды	После закрытия отдела одежды	Расширение отдела ткани
1	Чистый доход от продаж			
2	Переменные затраты			
3	Маржинальный доход			
4	Контролируемые постоянные затраты на содержание отдела			
5	Постоянные расходы на содержание магазина			
<b>6</b>	<b>Операционная прибыль</b>			

### Тема 3. Балансовые обобщения в контроллинге

**Задача 3.** Один из производственных цехов станкостроительного предприятия «Технопром» изготавливает 3 вида агрегатов, поставляемых в другие отрасли. Информация о показателях продаж приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Данные о производстве и продажах агрегатов

№	Показатели	Агрегат X	Агрегат Y	Агрегат Z
1	Цена за ед., т.руб.	92	120	80
2	Переменные затраты за ед., т.руб.	60	105	59
3	Требуемое время работы оборудования за месяц, час.	24 000/ 8ч ед	15 000/ 3ч ед.	14 000/ 7ч ед.
4	Ожидаемый спрос на продукцию, шт.	3 000	5 000	2 000

Из-за поломки одного из станков специального назначения производственная мощность за отчетный период ограничена **31 000** часов работы оставшегося оборудования, а этого недостаточно, чтобы удовлетворить общий спрос на продукцию.

**Задание:**

1. Являясь работником отдела контроллинга предприятия, оцените сложившуюся ситуацию и дайте рекомендации по ассортименту продукции. Для анализа используйте табл. 2.
2. Рассчитайте общую величину маржинального дохода цеха при определенной Вами производственной программе. Сравните полученный результат с суммой маржинального дохода при формировании производственной программы по критерию максимизации маржинального дохода (табл. 3).

**Вспомогательные таблицы для решения задачи 3**

Таблица 2 - Таблица для анализа маржинального дохода предприятия «Технопром» на единицу ограничивающего фактора

№	Показатели	Агрегат X	Агрегат Y	Агрегат Z
1	Маржинальный доход, т.руб.			
2	Время работы оборудования на единицу продукции, час.			
3	Маржинальный доход на час работы оборудования, т.руб.			
4	Ранжирование по вкладу			

Таблица 3 – Оценка возможного объема производства агрегатов

№	Показатели	Агрегат X	Агрегат Y	Агрегат Z	Итого
1	Ранжирование по вкладу	1	3	2	x
2	Ожидаемый спрос на продукцию, шт.				
3	Время работы оборудования на единицу продукции, час.				
4	Возможное время работы оборудования за месяц, час.				
5	Возможный объем производства, шт.				

**Задача 4.** В таблицах 1–4 предложен условный пример расчета фактического участия 5-структурных подразделений в прибыли предприятия за период, три из которых являются основными центрами затрат, непосредственно участвующими в производстве продукции, два из которых – вспомогательные, осуществляющие функции управления. Результатом производственного процесса является изготовление и продажа трех видов основной продукции. Планируемые исходные показатели для расчета по носителям затрат представлены в таблице 3.5, по центрам ответственности – в таблице 3.6.

Таблица 1 – Плановые показатели носителей затрат, тыс. руб.

№ п/п	Плановые показатели	Носители затрат (виды продукции)			
		Изд. 1	Изд. 2	Изд. 3	Итого
1	Доходы всего	40 000	60 000	30 000	130 000
2	Расходы носителей затрат	30 000	50 000	21 000	101 000
3	Маржинальный доход	20 000	10 000	9 000	29 000
4	Управленческие расходы	X	X	X	22 000
5	Прибыль	X	X	X	7 000
6	Итого издержки:	X	X	X	123 000

	(п. 2 + п. 4)				
7	Рентабельность носителей затрат, % [п. 5 : п. 6]	X	X	X	<b>5,69</b>

Как видно из данных таблицы 1, прибыль организации запланирована в 7000 тыс.руб. и сформирована в условиях маржинального подхода к расчету финансового результата. Рентабельность по производственной себестоимости планируемой к реализации изделий составила 5,69% и рассчитана, как отношение общей прибыли к совокупной величине издержек продукции [ (7000 : 123000) x 100].

**Таблица 2 – Плановые показатели центров затрат, тыс. руб.**

№ п\п	Плановые показатели	Центры затрат					Итого
		Основные ЦЗ			Вспомогательные ЦЗ		
		Цех 1	Цех 2	Цех 3	Отдел 1	Отдел 2	
1	Доходы всего	X	X	X	X	X	130 000
2	Расход основных ЦЗ	35 000	45 000	21 000	X	X	101 000
3	Расходы вспомогательных ЦЗ	X	X	X	14 000	8 000	22 000
4	Итого расходы ЦЗ	35 000	45 000	21 000	14 000	8 000	123 000
5	Совокупная прибыль ЦЗ (равна прибыли носителей затрат)	X	X	X	X	X	7 000
6	Рентабельность ЦЗ, % [см. п. 7 табл. 3.5]	X	X	X	X	X	<b>5,69</b>
7	Доля участия центров затрат в прибыли, тыс. руб.	1 992	2 560	1 195	797	456	7 000
8	Доля участия центров затрат в прибыли, %	28,45 %	36,57 %	17,07 %	11,39 %	6,52 %	100 %

Расчет трансфертной цены по каждому подразделению основан на информации о фактических издержках по каждому центру затрат, которые представлены в таблице 3.

**Таблица 3 – Фактические показатели центров затрат, тыс. руб.**

№ п\п	Фактические показатели	Центры затрат					Итого
		Основные ЦЗ			Вспомогательные ЦЗ		
		Цех 1	Цех 2	Цех 3	Отдел 1	Отдел 2	
1	Доходы всего						
2	Расходы основных ЦЗ						
3	Расходы вспомогательных ЦЗ						
4	Итого расходы (п. 2 + п. 3)						
5	Прибыль						
6	Рентабельность центров затрат, % [п. 5 : п. 4]						

Непосредственный расчет трансфертной цены на условном примере представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет трансфертной цены и прибыли центров затрат, тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Центры затрат					Итого
		Основные ЦЗ			Вспомогательные ЦЗ		
		Цех 1	Цех 2	Цех 3	Отдел 1	Отдел 2	
1	Плановые расходы центров затрат (см. п. 4 табл. 3.6)						
2	Фактические расходы центров затрат (см. п. 4 табл. 3.7)						
3	Отклонения (п. 2 – п. 1)						
4	Планируемая прибыль ЦЗ (см. п. 7 табл. 3.6)						
5	Трансфертная прибыль (убыток) ЦЗ (п. 4 – п. 3)						
6	Трансфертная цена ЦЗ (п. 2 + п. 5)						

#### Тема 4. Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга

**Задача 5.** На основе предложенной методики формирования управленческого баланса капитализированных активов и их источников в **таблице 1** приведен условный пример бухгалтерского баланса ООО «Северное сияние» в его типовой форме, используемой для формирования управленческого баланса.

Таблица 1 - Условный пример формы №1 «Бухгалтерский баланс»  
ООО «Северное сияние»

АКТИВ	Код	Сумма, тыс. руб.	ПАССИВ	Код	Сумма, тыс. руб.
<b>I. Внеоборотные активы</b>		<b>226 430</b>	<b>111. Капитал и резервы</b>		<b>186 410</b>
Нематериальные активы	1110	1 500	Уставный капитал	1310	30 000
Основные средства, всего, в том числе:	1150	224 930	Добавочный капитал	1350	36 560
Основные средства	1151	139 380	Резервный капитал	1360	1 500
Капитальные вложения во внеоборотные средства	1152	55 550	Нераспределенная прибыль	1370	118 350
Финансовые вложения	1170	30 000	<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		<b>20 000</b>
Прочие внеоборотные активы	1190	-	Заемные средства	1410	20 000
<b>II. Оборотные активы</b>		<b>211 220</b>	Прочие обязательства	-	
Запасы, всего, в том числе:	1210	150 430	<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		<b>231 240</b>
– материалы на складе	1211	18 040	Заемные средства	1510	20 000
– незавершенное произв-во	1212	126 990	Кредиторская задолженность	1520	211 240
– отовая продукция	1213	5 400	Доходы будущих периодов	1530	-
Дебиторская задолженность	1230	15 620	Прочие обязательства	1550	-
Финансовые вложения	1240	38 000	x	x	x

Денежные средства	1250	7 170	x	x	x
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>437 650</b>	<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>437 650</b>

В таблице 2 на основе бухгалтерского баланса сформировать балансовое равенство капитализируемых активов и их источников в ООО «Северное сияние». При этом распределение активов по бизнес-процессам (центрам ответственности) отражается по данным управленческого учета.

Таблица 2 - Балансовое равенство капитализируемых активов и их источников (на основе формы №1 «Бухгалтерский баланс»)

№ п/п	АКТИВ	Код ф. №1	Сумма, тыс. руб.
<b>1.</b>	<b>Остаточная стоимость основных средств (сч. 01), всего, в том числе:</b>	1150	
<b>2</b>	<b>Капитальные вложения во внеоборотные активы (сч. 08), всего, в том числе:</b>	1152	
2.1	Центр ответственности 1	x	
2.2	Центр ответственности 2	x	
2.3	Центр ответственности 3 и т.д.	x	
<b>3.</b>	<b>Остаточная стоимость нематериальных активов (сч.04), всего, в том числе:</b>	1110	
3.1	Центр ответственности 1	x	
3.2	Центр ответственности 2	x	
3.3	Центр ответственности 3 и т.д.	x	
<b>4.</b>	<b>Финансовые вложения (краткосрочные и долгосрочные), всего, в том числе:</b>	1170 1240	
4.1	Центр ответственности 1	x	
4.2	Центр ответственности 2	x	
4.3	Центр ответственности 3 и т.д.	x	
<b>5.</b>	<b>Материалы (сч.10), всего, в том числе:</b>	1210	
5.1	Центр ответственности 1	x	
5.2	Центр ответственности 2	x	
5.3	Центр ответственности 3 и т.д.	x	
<b>6.</b>	<b>Баланс</b>	1300	
	<b>ПАССИВ</b>	Код ф. №1	Сумма, тыс. руб.
<b>7.</b>	<b>Собственные источники, всего в том числе:</b>		
7.1	Уставный капитал	1310	
7.2	Нераспределенная прибыль	1370	
7.3	Добавочный капитал	1350	
7.4	Резервный капитал	1360	
<b>8.</b>	<b>Заемные источники всего, в том числе:</b>	1410 1510	
8.1	Кредитные ресурсы	x	
8.2	Займы	x	

8.3	Разница в остатках кредиторской и дебиторской задолженности, минус денежные средства, +/-	1520 1230	
9.	<b>Баланс</b>	x	

В **таблице 3** произвести расчет по распределению собственных и заемных источников на финансирование временно капитализируемых активов между бизнес-процессами в соответствии с формулами 2.1 и 2.2. Основанием для расчета являясь информация, представленная в таблице 2, а в качестве аналитических объектов управленческого учета были использованы семь центров ответственности.

Таблица 3 - Распределения капитализированных активов и их источников между объектами управленческого учета

Объекты учета	Сумма капитализированных активов, тыс.руб. (п.6 табл. 2)	Собственные источники, тыс.руб. (п.7 табл. 2)	Заемные источники, тыс.руб. (п.8 табл. 2)
Распределяемые показатели, всего, в т.ч.			
Производство			
Качество			
Логистика			
Финансы			
Безопасность			
Маркетинг			
Кадры			

Распределение собственных и заемных источников между объектами управленческого учета произвести пропорционально стоимости временно капитализированных активов по формулам 1 и 2:

$$\text{Собист}^n = \frac{\sum \text{С ист собст}}{\sum \text{К акт}} \times \text{К акт}^n \quad (1)$$

где: Собист<sup>n</sup> – собственные источники, приходящиеся на ЦО<sup>n</sup>, руб.;

$\sum \text{С ист}$  – сумма собственных источников, руб.;

$\sum \text{К акт}$  – сумма капитализированных активов, руб.;

К акт<sup>n</sup> – капитализированные активы ЦО<sup>n</sup>, руб.

$$\text{Заемнист}^n = \frac{\sum \text{Заемн ист}}{\sum \text{К акт}} \times \text{К акт}^n \quad (2)$$

где: Заемнист<sup>n</sup> – заемные источники, приходящиеся на ЦО<sup>n</sup>, руб.;

$\sum \text{Заемнист}$  – сумма заемных источников, руб.;

$\Sigma$  К акт – сумма капитализированных активов, руб.;

К акт<sup>n</sup> – капитализированные активы ЦО<sup>n</sup>, руб.

**Задача 6.** Условие: Бюджетная рентабельность продаж была 8 %, по фактической прибыли (по форме 2) - всего 6 %. Цель: 1. Рассчитать прибыль ЦФО (в таблице 1)  
2. Рассчитать рейтинг доходности и рейтинг рентабельности ЦФО и определить топ-менеджеров, которые не достигли бюджетных показателей (в таблице 2).

Таблица 1 - Абсолютные показатели центров ответственности, тыс.руб.

Вспомогательная таблица для решения задачи 6

Показатели	Центры финансовой ответственности							
	Производство	Качество	Логистика	Финансы	Безопасность	Маркетинг	Кадры	Всего по бухучету
Трансфертный доход, в том числе	255 970	183 670	158 410	104 970	47 190	98 750	29 320	<b>878 280</b>
Убыток, всего, в том числе:	-	3 360	-	-	-	-	-	<b>3 360</b>
Баланс	255 970	187 030	158 410	104 970	47 190	98 750	29 320	<b>881 640</b>
Расходы, всего, в том числе	234 680	187 030	146 916	97 450	41 000	91 420	26 690	<b>825 186</b>
Прибыль по объектам учета, всего, в том числе:								
Баланс	255 970	187 030	158 410	104 970	47 190	98 750	29 320	881 640
Справочно: Прибыль от продаж по ф. №2	x	x	x	x	x	x	x	<b>53 094</b>

Таблица 2 - Относительные показатели центров ответственности, %

Показатели	Центры финансовой ответственности							
	Производство	Качество	Логистика	Финансы	Безопасность	Маркетинг	Кадры	Всего по бухучету
Трансфертный доход, %								100 %
Рейтинг доходности								-
Рентабельность производства								
Рейтинг прибыльности								-

**Задача 7.** ООО «Радуга» реализует электронные приборы через 2 магазина: «Квант», который продает в месяц в среднем 52 прибора по цене 10 500 руб. и «Кварц» - 38 приборов по цене 11 000 руб. за ед. Переменные затраты на один прибор одинаковые и составили 5000 руб. Провести анализ реализации приборов и определить, какой из магазинов добивается наилучших результатов, учитывая то, что лимитирующий фактор – это скорость товарооборота.

Вспомогательная таблица для решения задачи 6:

№ п/п	Показатели	Магазин «Квант»	Магазин «Кварц»
1	Объем реализации, ед		



2	Цена за ед., руб.		
3	Товарооборот, руб.		
4	Переменные на ед., руб.		
5	Маржа на ед., руб.		
6	Переменные на выпуск, руб.		
7	Маржа на выпуск, руб.		

**Задача 8.** Акционерное общество является производителем оборудования для сельского хозяйства, осуществляет полный цикл производства, включая литейное производство, штамповочное производство, сборочное производство, испытательное производство, реализацию оборудования через оптовые торговые организации.

Структура управления акционерного общества включает:

**1 уровень:** Генерального директора

**2 уровень:** Заместители ген. директора: по производству, по логистике, по качеству, по маркетингу, по безопасности, по кадрам (начальник ОК), по учету, экономике и финансам (финансовый директор), по маркетингу, по социальным вопросам.

**3 уровень:** структурные подразделения, подчиняющиеся заместителям ген. директора: цеха, отделы, службы.

Необходимо: сформировать структуру Положения (стандарта) о контроллинге компании и назначение каждого из разделов Положения.

**Задача 9.** У транспортного предприятия 1 км пробега грузового транспорта оценивается 200 руб. Заказчики готовы заключить договор на использование транспорта на любой пробег. Необходимо определить наиболее рентабельный вариант пробега для заключения договора с заказчиком.

В таблице представлены данные по обслуживанию грузового автомобиля.

№	Показатели	Сумма, руб.
1	Стоимость автомобиля	10 000 000
2	Цена автомобиля после 2-х лет эксплуатации	7 500 000
3	Стоимость технического обслуживания в течение 6 месяцев	120 000
4	Стоимость запасных частей, используемых для замены (каждые 10 000 км пробега)	200 000
5	Плата за лицензию на право пользования транспортным средством	Ежегодно 80 000
6	Оплата страхования машины	Ежегодно 150 000
7	Расходы на замену шин после 50 000 км пробега (4 шины)	8 000 за каждую
8	Плата за бензин (30 литров на 100 км пробега)	10 500

Необходимо рассчитать:

1) затраты на 1 км пробега для случаев, когда пробег составит: 10 000 км, 25 000 км, 40 000 км, 60 000 км.

2) Затраты:

а) совокупные переменные;

б) совокупные постоянные.

Решение выполнить в таблице:

№	Показатели	Сумма в руб. на пробег:			
		10 000 км	25 000 км	40 000 км	60 000 км
<b>Переменные затраты</b>					
1	Плата за бензин (30 литров на 100 км пробега)				
2	Расходы на замену шин после 50 000 км пробега (4 шины)				

3	Стоимость запчастей (каждые 10 000 км пробега)				
4	<b>Итого:</b>				
<b>Постоянные затраты</b>					
5	Стоимость технического обслуживания в течение года				
6	Лицензия на право пользования транспортным средством				
7	Оплата страхования машины				
8	Стоимость амортизации автомобиля				
9	<b>Итого:</b>				
10	<b>Всего:</b>				
11	<b>Тариф на 1 км пробега</b>				

**Задача 10.** Программа сбыта компании на текущий год представлена в таблице 1.

Таблица 1

Показатели	Сумма, руб.
Реализовано 50 000 ед. товаров по цене 200 руб. за ед.	10 000 000
Торговые переменные издержки (50 руб. за ед.)	500 000
Расходы на рекламу, руб.	100 000
Жалование штата персонала, занимающегося сбытом товаров, руб.	800 000
Проездные (командировочные) расходы продавцов, руб.	50 000
Плата за аренду торгового помещения, руб.	100 000

Планируется создание в следующем году новой территории сбыта. Объем годового планового задания по реализации продукции по существующей продажной цене для новой территории сбыта составляет 1000 ед. продукта.

Однако необходимо будет увеличить расходы на рекламу на 30% и ввести дополнительную оплату продавцу 150 000 руб. в год, который будет заниматься реализацией товаров на новом рынке. Кроме того, ожидается повышение проездных (командировочных) расходов на 10% в год. Ориентировочная стоимость переменных издержек производства составляет 500 руб. на единицу продукции. Следует ли компании создавать новый район сбыта?

Решение задачи 10 произвести в таблице 2.

Таблица 2

Показатели	Сумма, руб.	
	Без учета расширения рынка сбыта	С учетом расширения рынка сбыта
Реализовано товаров по цене 800 руб. за ед.		
Торговые переменные издержки 500 за ед.		
Расходы на рекламу, руб.		
Зарплата персонала, занимающегося сбытом товаров, руб.		
Командировочные расходы продавцов, руб.		
Плата за аренду торгового помещения, руб.		
Финансовый результат		
Результат управленческого решения		

**Критерии оценки:** полнота решения задачи, подробная аргументация своего решение,

5 балльная за решенное задание. Максимальная оценка 25 баллов

**5 баллов** выставляется студенту при условии, что задание решено в полном объеме.

**4 баллов** выставляется при условии, что задание решено в объеме до 70 %.

**0-3 баллов** выставляется при условии, что задание решено в объеме до 50%

## **Вопросы для собеседования**

### **Тема 1. Сущность контроллинга**

1. Предпосылки и проблемы создания системы контроллинга в России
2. Сущность контроллинга и его основная концепция
3. Цели и функции контроллинга
4. Роль управленческого учета для формирования системы контроллинга
5. Разделы контроллинга в системе менеджмента
6. Характеристика оперативного контроллинга
7. Характеристика стратегического контроллинга
8. Этапы развития контроллинга в России
9. Взаимосвязь управленческого учета и контроллинга

### **Тема 2. Основные инструменты контроллинга**

1. Виды инструментов контроллинга
2. Инструменты сбора и обработки информации в контроллинге
3. Эвристические инструменты и инструменты прогноза в контроллинге
4. Аналитические инструменты контроллинга
5. Виды предметно-ориентированных инструментов контроллинга
6. Характеристика инструментов контроллинга управленческой сферы
7. Характеристика инструментов контроллинга логистической сферы
8. Характеристика инструментов контроллинга производственной сферы
9. Характеристика инструментов контроллинга маркетинговой сферы
10. Характеристика инструментов контроллинга внешней среды
11. Характеристика инструментов контроллинга инновационных процессов
12. Характеристика инструментов контроллинга финансовой сферы

### **Тема 3. Балансовые обобщения в контроллинге**

1. Роль балансовых равенств в системе управления организации
2. Эволюция балансовых равенств в системе управления организации
3. Структура балансовых равенств в контроллинге
4. Характеристика балансовых равенств
5. Балансовые равенства в отношении доходов и расходов
6. Структура балансового равенства по центрам затрат
7. Структура балансового равенства по центрам ответственности
8. Баланс капитализируемых средств и их источников в разрезе объектов управленческого учета
9. Распределение капитализированных активов и их источников между объектами управленческого учета

### **Тема 4. Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга**

1. Роль трансфертных показателей в системе контроллинга
2. Методика расчета трансфертных показателей в контроллинге
3. Основные направления оценочных мероприятий в системе контроллинга
4. Направления оценочной деятельности на основе финансовых показателей
5. Направления оценочной деятельности на основе нефинансовых показателей
6. Оценка финансовых показателей логистической деятельности
7. Оценка финансовых показателей производственной деятельности
8. Оценка финансовых показателей сбытовой деятельности

**Критерии оценки ответов в процессе собеседования:**

5 балльная за каждый ответ при опросе на практических занятиях. Максимальная оценка 30 баллов

**5 баллов** - выставляется студенту за такие знания, когда: а) студент обнаруживает усвоение всего объема программного материала, б) выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы, в) свободно применяет полученные знания на практике, г) не допускает ошибок в воспроизведении изученного материала.

**4 балла** ставится, когда: а) студент знает весь изученный материал, б) отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя, в) умеет применять полученные знания на практике, г) в устных ответах не допускает серьезных ошибок, легко устраняет отдельные неточности с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**3 балла** ставится за знания, когда: а) студент обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя, б) предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы.

**0-2 балла** ставится, когда у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена.

### **Темы докладов с презентациями**

#### **Тема 1. Сущность контроллинга**

1. Этапы формирования контроллинга в отечественной теории и практике
2. Роль контроллинга в международной практике учета и отчетности
3. Основные функции контроллинга и взаимосвязанные с ними принципы
4. Нормативное регулирование приемов контроллинга в отечественной практике
5. Виды контроллинга в организациях различных форм собственности

#### **Тема 2. Основные инструменты контроллинга**

1. Характеристика центров финансовой ответственности как объектов контроллинга
2. Характеристика предмета и объекта контроллинга
3. Выбор оптимального метода учета затрат в системе контроллинга
4. Роль бюджетирования в организации системы контроллинга
5. Характеристика возможных группировок затрат для целей контроллинга

#### **Тема 3. Балансовые обобщения в контроллинге**

1. Эволюция балансовых равенств в системе управления и их роль для организации контроллинга
2. Виды балансовых равенств в отношении отдельных показателей для целей контроллинга
3. Возможности для принятия управленческих решений по результатам балансовых равенств
4. Роль балансовых равенств в отношении капитализированных показателей для принятия управленческих решений

#### **Тема 4. Оценка показателей управленческого учета в системе контроллинга**

1. Применение трансфертных показателей в системе управления
2. Особенности оценки учетных показателей на этапе производства
3. Особенности оценки учетных показателей на этапе реализации продукции
4. Информативность внутренней отчетности по результатам контроллинга
5. Характеристика отраслевых особенностей оценки показателей в системе контроллинга
6. Роль контроллинга в системе ценообразования коммерческого предприятия
7. Концепция контроллинга в условиях современных требований менеджмента

#### **Критерии оценивания:**

5 балльная за каждый доклад. Максимальная оценка 20 баллов.

**5 баллов** выставляется студенту, если он выступил с докладом, проиллюстрированным презентацией; в котором обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**4 балла** выставляется студенту, если он выступил с докладом, проиллюстрированным презентацией; в котором основные аспекты темы раскрыты, но при этом допущены недочёты. В

частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём доклада; имеются упущения в оформлении.

**3 балла** выставляется студенту, если в представленном докладе имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада; отсутствуют выводы.

**0-2 балла** – выставляется студенту, если тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

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

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество заданий в экзаменационном задании – 3. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные вопросы курса, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются профессиональные навыки. На практических занятиях в процессе собеседования, решения ситуационных задач и тестов, осуществляется оценка уровня изучения материала по соответствующим критериям оценивания компетенций.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- подготовить доклад по теме занятия.

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, расширить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить малопонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях. В качестве форм и методов контроля самостоятельной работы обучающихся могут быть также использованы выступления на конференциях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронной библиотекой ВУЗа <http://library.rsue.ru/> . Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

### **Методические рекомендации по написанию и оформлению докладов, презентаций**

В учебном процессе под докладом понимается краткое изложение в письменном виде и в форме публичного доклада содержания научной проблемы и результатов научного исследования.

**Выбор темы для доклада.** Тема доклада определяется студентами самостоятельно в соответствии с темами программы курса и согласовывается с преподавателем.

**Особенности выполнения доклада.** Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Докладу должны быть присущи следующие категории:

- целостность (содержательно-тематическая, стилевая, языковая),
- связность (логическая и формально-языковая),
- структурная упорядоченность (наличие введения, основной части и заключения, их оптимальное соотношение),
- завершенность (смысловая и жанрово-композиционная).

**Методическая основа исследования.** Основой для подготовки доклада служат, прежде всего, учебные пособия, монографии, журнальные (газетные) статьи, посвященные непосредственно выбранной теме. Для их подборки обучающийся может обратиться с целью согласования как непосредственно к преподавателю, так и к списку рекомендуемой по курсу литературы. Кроме того, слушателям рекомендуется предпринять самостоятельные поиски (в том числе по каталогам библиотек) соответствующих источников для написания докладов.

**Оформление.** Доклад оформляется на листах формата А4 от руки или набирается на компьютере. На титульном листе указывается тема доклада, Ф.И.О. выполнившего доклад лица, а также учебная группа. Доклад должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики доклада к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Объем доклада.** Объем доклада составляет, как правило, 20-25 страниц машинописного текста.

### **Оценка доклада.**

Критериями оценки доклада являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений.

Обоснованность выбора источников литературы: оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме доклада; б) соответствие содержания теме и плану доклада; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

Соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры, единство жанровых черт); владение терминологией; соблюдение требований к объёму доклада.



Для положительной оценки доклада требуется, чтобы студент: убедительно продемонстрировал знание излагаемого материала, проиллюстрировал его качественной презентацией, смог ответить на вопросы, возникшие у слушателей

### **Критерии оценки:**

**5 баллов** выставляется студенту, если он выступил с докладом, проиллюстрированным презентацией; в котором обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**4 балла** выставляется студенту, если он выступил с докладом, проиллюстрированным презентацией; в котором основные аспекты темы раскрыты, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём доклада; имеются упущения в оформлении.

**3 балла** выставляется студенту, если в представленном докладе имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада; отсутствуют выводы.

**0-2 балла** – выставляется студенту, если тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.