

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра финансов

И.В. Яковлева

КОНТРОЛЛИНГ

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Оренбург
2019

УДК 658.5.012.7
ББК 65.052
Я 65

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Н.М. Пахновская

Яковлева, И.В.
Я 65 Контроллинг: методические указания / И.В. Яковлева; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2019.

Методические указания ориентированы на организацию выполнения студентами всех видов самостоятельной работы, предусмотренных рабочей программой дисциплины «Контроллинг», содержат основное содержание дисциплины, рекомендации по подготовке к практическим занятиям, перечень рекомендуемой литературы.

Методические указания предназначены для студентов очной формы обучения, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Финансовый менеджмент».

УДК 658.5.012.7
ББК 65.052

© Яковлева И.В., 2019
© ОГУ, 2019

Содержание

Введение	4
1 Основы концепции контроллинга	7
1.1 Контроллинг как система управления организацией	7
1.2 Управленческий учет в системе контроллинга	11
1.3 Классификация и поведение затрат	15
1.4 Системы учета и калькулирования затрат	19
2 Механизм реализации контроллинга в организации	23
2.1 Организационно-методические аспекты создания системы и организация службы контроллинга в хозяйствующем субъекте	23
2.2 Система экономических расчетов, используемых в контроллинге	27
2.3 Информационная поддержка контроллинга в организации	30
2.4 Современные тенденции развития практики контроллинга	33
3 Рекомендуемая литература	36
4 Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям и выполнению индивидуального творческого задания	37
4.1 Практические занятия	37
4.2 Индивидуальное творческое задание	39

Введение

Дисциплина «Контроллинг» относится к обязательным дисциплинам вариативной части, формирующим необходимый объем базовых знаний студентов для понимания ими теоретических основ, решения прикладных задач и принятия управленческих решений в рамках контроллинга.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций: ПК-1, ПК-3, ПК-5.

Овладение компетенцией ПК-1 характеризуется способностью собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов. Уровневое формирование данной компетенции предполагает, что студент должен:

- знать сущность и значение информации в системе контроллинга; источники получения информации о деятельности организации, системы учета, выделяемые в информационном поле предприятия;

- уметь осуществлять информационную поддержку принятия управленческих решений и формировать единое информационное пространство, выявлять ключевые проблемы информационного обеспечения контроллинга;

- владеть навыками сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и принятия адекватных управленческих решений.

Овладение компетенцией ПК-3 характеризуется способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами. Уровневое формирование данной компетенции предполагает, что студент должен:

- знать основные элементы системы контроллинга в организации, особенности калькулирования как инструмента управления затратами организации, систему сбалансированных показателей оперативного и стратегического контроллинга.

- уметь систематизировать данные о текущих затратах при исчислении себестоимости и определении финансового результата в прогнозировании и оптимизации деятельности организаций;

- владеть навыками составления экономических разделов планов с целью повышения результатов работы организаций.

Овладение компетенцией ПК-5 характеризуется способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений. Уровневое формирование данной компетенции предполагает, что студент должен:

- знать сущность организации службы контроллинга в организации, условия и современные проблемы обеспечения системы контроллинга;

- уметь анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений в системе контроллинга;

- владеть методами и инструментами, используемыми в контроллинге для принятия управленческих решений.

Учебным планом и рабочей программой дисциплины предусмотрено преподавание дисциплины «Контроллинг» в форме лекционных и семинарских занятий. Все виды занятий предполагают самостоятельную работу обучающихся, которая должна быть направлена на более глубокое творческое осмысление материала, излагаемого на лекциях, в учебной и научной литературе, на самостоятельную критическую оценку отдельных проблем, на развитие навыков аналитической работы.

Целью освоения дисциплины является формирование теоретических знаний о научных основах концепции контроллинга и практических навыков внедрения и функционирования контроллинга в организации.

Задачами изучения дисциплины являются:

- приобрести умения и навыки по сбору и анализу данных о системе контроллинга, ее взаимосвязи с управленческим учетом, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- овладеть навыками анализа поведения, учета и калькулирования затрат;

- сформировать навыки по организации и внедрению службы контроллинга необходимые для составления экономических разделов планов расчеты и представлять результаты работы в соответствии с принятыми стандартами;

- приобрести умения собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, используемых в контроллинге;

- сформировать умения и навыки анализировать современные тенденции практики контроллинга в соответствии с финансовой, бухгалтерской и иной информацией, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

Структура лекционного курса включает два раздела, которые в определенной логической последовательности раскрывают теоретические и практические аспекты внедрения контроллинга в организации.

Самостоятельная работа предполагает активное, творческое участие студента и включает следующие виды самостоятельной деятельности:

- выполнение индивидуального творческого задания;

- проработку учебного и научного материала по печатным, электронным и другим источникам по исследуемой теме;

- подготовку к рубежному контролю.

Организованная таким образом самостоятельная работа будет способствовать активизации познавательной деятельности обучающихся, успешному закреплению полученных знаний, развивать творческую активность будущих выпускников, способность к саморазвитию.

1 Основы концепции контроллинга

1.1 Контроллинг как система управления организацией

Цель занятия – изучить содержание основных элементов контроллинга, а также приобрести умения и навыки по сбору и анализу данных системы управления организацией, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей.

План практического занятия

- 1 История развития контроллинга.
- 2 Цели, задачи и функции контроллинга.
- 3 Классификация видов контроллинга.
- 4 Элементы системы контроллинга.

Основное содержание темы

Понятие контроллинга. Эволюция концепции контроллинга. Возникновение и развитие контроллинга. Ключевые компоненты концепции контроллинга. Содержание и принципы контроллинга. Цели и задачи контроллинга в управлении деятельностью предприятия. Функции контроллинга.

Стратегический контроллинг: цели, задачи, основные положения. Оперативный контроллинг: цели, задачи, основные положения. Основные элементы системы контроллинга на предприятии: постановка цели; планирование; управленческий учет; информационные потоки; мониторинг; контроль; анализ планов, результатов и отклонений; выработка рекомендаций для принятия управленческих решений.

Контрольные вопросы для самопроверки овладения уровнями компетенций
ПК-1 – «знать»:

- 1 В чем заключается эволюция концепции контроллинга?

- 2 Каковы ключевые компоненты концепции контроллинга?
- 3 В чем заключаются предпосылки возникновения контроллинга?
- 4 Охарактеризуйте сущность контроллинга.
- 5 Какие принципы контроллинга Вы знаете? Опишите их.
- 6 Назовите функции контроллинга.
- 7 Перечислите цели и задачи контроллинга.
- 8 В чем состоят отличительные особенности оперативного и стратегического контроллинга?
- 9 В чем заключается цель стратегического контроллинга?
- 10 Каковы задачи и основные положения стратегического контроллинга?
- 11 В чем заключается цель оперативного контроллинга?
- 12 Каковы задачи и основные положения оперативного контроллинга?
- 13 Охарактеризуйте основные элементы системы контроллинга на предприятии.
- 14 Что относится к инструментам контроллинга?
- 15 Подчеркните сходство и обоснуйте отличия понятий «контроль» и «контроллинг».

Вопросы для дискуссионного обсуждения для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1 – «уметь»:

- 1 Проанализируйте контроллинг в системе эффективного управления предприятием.
- 2 Проанализируйте взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга. Приведите практические примеры их реализации.
- 3 Выявите системы управления хозяйствующим субъектом, включающие в себя элементы системы контроллинга.
- 4 Определите перспективы развития контроллинга в современных условиях.
- 5 Охарактеризуйте современные проблемы применения контроллинга в системе управления хозяйствующим субъектом.

6 Особенности контроллинга в системе стратегического и оперативного управления.

7 Сформулируйте модель процесса создания системы контроллинга на промышленном предприятии.

8 Проанализируйте роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления.

Практические задачи для самопроверки овладения уровнями компетенции ПК-1, ПК-5 – «уметь»:

Задача 1

После окончания вуза вы пришли на работу в фирму и намереваетесь предложить ее руководству создать службу контроллинга:

- а) какие аргументы в обоснование своего предложения вы приведете?
- б) каких возражений и сомнений можно ожидать?
- в) согласитесь ли вы на предложение руководства возглавить работу по разработке и внедрению службы контроллинга на предприятии? Почему «да» или почему «нет»?

Задача 2

Организация имеет выбор: либо использовать производственные мощности для производства продукции на 100000 р., либо сдать их в аренду за 200 000 р. Обоснуйте свои управленческие решения.

Задача 3

Организация производит изделия из пластмассы и понесет в следующем периоде удельные постоянные затраты в размере 236 000 р.; кроме того, возникнут постоянные затраты в размере 721 000 р. (возникновение обеих сумм не зависит от фактически выполненной производственной программы). В централизованном расчете затрат постоянные затраты центрального подразделения распределяются по продуктам 1, 2, 3 в соотношении 2:4:3, постоянные затраты завода – 3:2:5.

Для следующего планового периода ожидаются данные, приведенные в таблице 1.

Таблица 1 – Данные для следующего планового периода

Продукт	Цена	Переменные затраты/ед. ($K_{пер.}$)	Макс объем сбыта, ед.
1	36	24	34200
2	14	5	41560
3	47	35	21800

Экономический отдел центрального подразделения организации предлагает убрать продукт 2 из производственной программы, чтобы достичь более высокой прибыли. Ответственный менеджер продукта протестует. Провести расчет соответствующих показателей сделать выводы.

Творческие задания для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-5 – «владеть»:

Задание 1

Мнения главного бухгалтера и финансового директора разделились. Первый считает, что необходимо стремиться к максимизации прибыли после налогообложения, а второй – к минимизации налога на прибыль. Приведите аргументы и возражения той и другой стороны и выскажите свою точку зрения.

Задание 2

Самостоятельно на основе изучения научной и периодической литературы представьте концепцию контроллинга, а также совокупные элементы: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение. Результаты представьте в виде схемы.

Задание 3

Представьте, что Вы работаете в корпорации, руководство которой решило организовать службу контроллинга. И Вас назначили на пост главного контроллера корпорации, а, следовательно, Вам придется заниматься организацией службы контроллинга применительно ко всей корпорации. Подумайте, с чего Вы начнете

свою работу? Каков будет состав службы контроллинга корпорации? Какими полномочиями Вы наделите каждую службу?

1.2 Управленческий учет в системе контроллинга

Цель занятия – овладеть навыками анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений в системе контроллинга.

План практического занятия

- 1 Содержание финансового, налогового и управленческого учета
- 2 Цель, задачи и функции управленческого учета.
- 2 Сущность и назначение управленческого учета в системе контроллинга.
- 4 Отличительные особенности контроллинга от управленческого учета.

Основное содержание темы

Системы учета, выделяемые в информационном поле предприятия: финансовый, налоговый управленческий учет. Цель, задачи и функции управленческого учета. Принципы ведения управленческого учета. Формирование оперативной отчетности: назначение, содержание и формы.

Контрольные вопросы для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-5 – «знать»:

- 1 Назвать системы учета, выделяемые в информационном поле предприятия.
- 2 Что такое учетные подсистемы и их суть?
- 3 Что представляет собой информационное поле предприятия?
- 4 Каково значение финансового учета?
- 5 Перечислите особенности налогового учета.

6 Охарактеризуйте отличительные особенности финансового и налогового учета.

7 Что представляет собой управленческий учет?

8 Каковы цель и задачи управленческого учета?

9 В чем проявляются функции управленческого учета?

10 Что является предметом управленческого учета?

11 Что относится к объектам управленческого учета?

12 Приведите принципы ведения управленческого учета.

13 Охарактеризуйте отличительные особенности финансового и управленческого учета.

14 В чем заключается связь между управленческим и производственным учетом?

15 Какова взаимосвязь управленческого, финансового и производственного учета?

16 Охарактеризуйте основные классификационные признаки формирования системы управленческого учета.

Практические задачи для самопроверки овладения уровнями компетенции ПК-1, ПК-5 – «уметь»:

Задача 1

ООО «Стиль» производит и продает разнообразные виды мягких игрушек. Цена продаж одной игрушки 600 р., переменные затраты - 360 р. Постоянные накладные затраты периода: производственные - 85000 р., внепроизводственные - 42000 р.

Рассчитать прибыль отчетного периода, применяя методику полного распределения затрат, учитывая, что из 6000 ед. произведенной продукции в отчетном периоде продано только 5300 ед.

Задача 2

Организация «Омега» производит детали. Цена продаж одной детали в мае - 120 тыс. р., переменные затраты на одну единицу - 70 тыс. р. Постоянные затраты

периода 60000 тыс. р.

Определить количество единиц продукции, которое необходимо произвести и продать для получения прибыли в 20000 тыс. р. Учитывая, что в первом отчетном периоде было произведено 3800 ед. продукции, но только 3350 ед. продано, рассчитать прибыль этого периода, применяя методику полного распределения затрат.

Задача 3

Финансовые показатели деятельности ООО «Вектор» для составления отчетности за первый и второй годы, приведены в таблице 2.

Подготовить отдельные данные отчеты о финансовых результатах за первый и второй годы деятельности организации при методах оценивания запасов:

- а) по полной себестоимости;
- б) по полной производственной себестоимости;
- в) по сокращенной себестоимости.

Таблица 2 – Информация для составления отчетности ООО «Вектор»

Показатели	1 -й год	2-й год
Выручка от продаж продукции, р.	54000	44000
Переменные производственные затраты, р.	32000	26000
Постоянные производственные затраты, р.	28000	24000
Административные расходы и затраты по сбыту, р.	14000	21000
Остаток продукции на начало года, ед.	-	1500
Объем произведенной продукции, ед.	15000	15000
Объем продаж продукции, ед.	14000	13000

Творческие задания для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-5 – «владеть»:

Задание 1

Выбрать статью по тематике «Управленческий учет в системе контроллинга» и выполнить анализ этой статьи. Отразить актуальность темы, цель и задачи исследования, научную и практическую значимость. Сформулировать выводы в

части междисциплинарных связей. Объем работы одна-две страницы машинописного текста.

Задание 2

К каким понятиям, указанным в таблице 8, вы бы отнесли следующие поступления и расходы:

- а) произведена оплата за купленный во время аукционной распродажи магазин;
- б) поступила арендная плата за использование этого магазина арендатором;
- в) во время паводка пришла в негодность часть материалов, находящихся на складе организации;
- г) страховая компания возместила ущерб, причиненный паводком;
- д) начислена амортизация основных фондов;
- е) получен и оплачен материал от поставщиком;
- ж) поступил платеж за реализованные изделия и услуги организации.

Ответы систематизируйте в таблице 3.

Таблица 3 - Поступление и расходование средств

Показатели	Операция
1 Расходы средств	
1.1 Затраты, непосредственно связанные с производством продукции	
1.2 Коммерческие расходы	
1.3 Расходы, не относящиеся к процессам производства и сбыта	
2 Приход средств	
2.1 Выручка от реализации продукции	
2.2 Поступление средств от других видов деятельности	
2.3 Прочие поступления денежных средств	

Привести обоснования к какому виду учета финансовому или управленческому относится каждая хозяйственная операция?

Задание 3

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

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

1.3 Классификация и поведение затрат

Цель занятия – изучить подходы к классификации и поведению затрат, а также овладеть навыками сбора и анализа данных, содержащихся в финансовой отчетности предприятий различных форм собственности и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

План практического занятия

1. Признаки классификации затрат.
2. Распределение и перераспределение затрат.
3. Анализ поведения затрат в контроллинге.
4. Допущения, применяемые в анализе.

Основное содержание темы

Затраты и цели их классификации. Подходы к классификации затрат. Затраты для определения себестоимости, оценки запасов и измерения прибыли. Затраты для принятия решений и прогнозирования деятельности организации. Затраты для контроля и регулирования деятельности структурных подразделений. Распределение и перераспределение затрат: направления, цели, критерии и методы. Распределение услуг вспомогательных производств. Базы распределения общепроизводственных и общехозяйственных расходов. Анализ поведения затрат в контроллинге. Подходы к анализу поведения затрат. Допущения, применяемые в анализе.

Контрольные вопросы для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-5 – «знать»:

1 Проведите сравнение понятий «затраты», «расходы», «себестоимость» и «издержки».

2 Назовите экономически наиболее целесообразный подход к построению системы учета затрат.

3 По каким направлениям целесообразно объединять группы затрат?

4 Каковы подходы к классификации затрат?

5 Каковы цели классификации затрат?

6 Обоснуйте затраты для определения себестоимости, оценки запасов и измерения прибыли.

7 Охарактеризовать затраты для оперативных, тактических и стратегических управленческих решений.

8 Каковы особенности формирования затрат для контроля деятельности структурных подразделений?

9 В чем особенность формирования затрат для регулирования деятельности структурных подразделений?

10 Что представляет собой распределение и перераспределение затрат?

11 Каковы основные цели распределения и перераспределения затрат?

12 Приведите примеры основных направлений распределения и перераспределения затрат.

13 Какие критерии нужно учитывать при выборе методов распределения затрат?

14 Назовите методы распределения услуг вспомогательных производств.

15 Что лежит в основе базы распределения общепроизводственных расходов?

16 Что является базой распределения общехозяйственных расходов?

17 Каковы подходы к анализу поведения затрат?

18 Какие процедуры включает в себя анализ поведения затрат?

19 Охарактеризуйте содержание методов анализа поведения затрат.

20 Какие допущения положены в основу оценки поведения затрат в контроллинге?

Практические задачи для самопроверки овладения уровнями компетенции ПК-1, ПК-5 – «уметь»:

Задача 1

Торговая компания «Трейд» рассматривает возможность заключения трудового контракта сроком на два года, для выполнения которого ей придется задействовать трех высококвалифицированных сотрудников. Эти сотрудники могут быть наняты на 2 года с затратами в 800000 рублей на каждого. Их деятельность будет контролировать финансовый менеджер, который уже работает в торговой сфере, и заработная плата которого составляет 1200000 рублей в течение двух лет. Ожидается, что контроль выполнения заказа по контракту займет у менеджера 12 % его рабочего времени. Вместо найма новых сотрудников торговая компания может провести переподготовку некоторых своих работников, заработная плата у каждого из которых сейчас равна 600000 рублей в течение двух лет. Совокупные затраты на проведение переподготовки кадров составят 150000 рублей. Если эти работники будут привлечены для выполнения заказа, то для их замещения на их прежних рабочих местах потребуется нанять сотрудников с общими затратами в 2000000 рублей в течение двух лет.

Требуется определить релевантные затраты, которые необходимо учитывать при рассмотрении данного решения.

Задача 2

Укажите, к постоянным или переменным относятся следующие затраты организации:

- а) сырье и материалы;
- б) амортизация машин и оборудования;
- в) заработная плата производственного персонала;
- г) плата за аренду складских помещений;

- д) отопление и освещение цехов и заводоуправления;
- е) затраты на гарантийное обслуживание и ремонт;
- ж) амортизация зданий цехов и заводоуправления;
- з) топливо и энергия на технологические цели;
- и) расходы на рекламу;
- к) затраты на упаковку продукции.

Задача 3

Распределить следующие затраты на контролируемые и неконтролируемые в целях налогообложения. Материальные затраты – 80000 тыс. р., представительские расходы – 8000 тыс. р., фонд оплаты труда – 40000 тыс. р., командировочные расходы – 2000 тыс. р., потери по внутрипроизводственным причинам – 3000 тыс. р., консультационные и информационные расходы – 1000 тыс. р., расходы на упаковку и транспортировку – 16000 тыс. р., арендные платежи – 7000 тыс. р., затраты на НИОКР – 20000 тыс. р., убытки прошлых лет, выявленные в отчетном году – 4000 тыс. р., расходы на ремонт ОПФ – 5000 тыс. р. Определить расходы на производство и реализацию продукции и внереализационные расходы в целях формирования валовой, налогооблагаемой и чистой прибыли.

Творческие задания для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-5 – «владеть»:

Задание 1

Предложить контролирующие действия в целях оптимизации производственно - коммерческого цикла (ПКЦ) коммерческой организации, если средний период оборота запасов сырья, материалов – 25 дней, средний период оборота незавершенного производства – 8 дней, средний период оборота запасов готовой продукции – 19 дней, средний период оборота текущей дебиторской задолженности – 20 дней, средний период оборота текущей кредиторской задолженности – 16 дней. Желаемая длительность ПКЦ – 50 дней.

Задание 2

У финансовой организации имеются запасы готовой продукции, снятой с производства в количестве 1600 единиц. Себестоимость готовой продукции составляет 190000 тыс. р.

Возможны следующие варианты действий:

- а) потратив дополнительные средства в размере 60000 тыс. р., разделить готовую продукцию на вспомогательные компоненты и реализовать за 70000 тыс. р.;
- б) реализовать весь запас как отходы за 4000 тыс. р.

Какой из вариантов имеет смысл выбрать? Аргументировать свою точку зрения.

1.4 Системы учета и калькулирования затрат

Цель занятия – изучить методы калькулирования затрат и овладеть навыками анализа систем учета, а также составления экономических разделов планов расчетов с целью повышения результатов работы организации.

План практического занятия

- 1 Классификация калькуляционных систем.
- 2 Системы фактического и нормативного калькулирования.
- 3 Методы «абсорбшен-костинг» и «директ-костинг».
- 4 Метод «АВ-костинг» (пооперационное калькулирование).
- 5 Характеристика подхода «точно в срок», система «канбан».

Основное содержание темы

Калькуляционные системы. Позаказное, попроцессное и попередельное калькулирование. Системы полного калькулирования и калькулирования по переменным затратам («директ-костинг»). Системы фактического и нормативного калькулирования («стандарт-кост»). Характеристика подхода «точно в срок» (JIT), его преимущества и недостатки. Метод ABC, его механизм и место в классификации

калькуляционных систем, практика применения. Информационная система «канбан».

Контрольные вопросы для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-3 – «знать»:

- 1 Охарактеризуйте систему «Абзорпшенг - костинг».
- 2 В чем состоит практическое значение системы «директ - костинг»?
- 3 Назовите отличительные особенности методов «Стандарт - кост» и нормативный учет.
- 4 Какие виды заказов могут применяться в организации?
- 5 В каких отраслях применяется попередельный метод?
- 6 Отличие попередельного от позаказного метода.
- 7 Назовите преимущества и недостатки метода «АВ - костинг».
- 8 Какие основные компоненты включает подход «точно в срок»?
- 9 Охарактеризуйте информационную систему «канбан».
- 10 Что представляет собой калькулирование по последней операции?
- 11 Назовите принципы учета фактических затрат на производство.
- 12 В чем заключается основная суть попередельного метода?
- 13 Назовите основные преимущества и недостатки системы учета «директ - костинг».
- 14 Что представляет собой попроцессное калькулирование?

Практические задачи для самопроверки овладения уровнями компетенции ПК-1, ПК-3 – «уметь»:

Задача 1

ПАО «Заря» производит один вид продукции, известны объем продаж и объем производства за 5 анализируемых периодов, представленные в таблице 4. Цена за единицу продукции 200 тыс. р., переменные издержки на единицу – 120 тыс. р.,

постоянные издержки в каждом периоде – 6000 тыс. р., нормальный уровень производства за один период – 3000 шт.

Таблица 4 – Объем продажи объем производства

В тысячах рублей

Показатели	Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5
Объем продаж	1500	1200	1900	1400	1550
Объем производства	1500	1500	1700	1400	1850

На начало первого периода запасов готовой продукции на складе не было, постоянные общепроизводственные расходы составили 6000 тыс. р. за период, постоянные общехозяйственные расходы составили 2000 тыс. р. за период. Определить финансовый результат при использовании метода «директ-костинг».

Задача 2

ООО «Флагма» производит телевизоры. За истекший месяц показатели ее деятельности характеризуются данными, представленными в таблице 5.

Затраты на управление учтены в расходах на производство и реализацию.

Определите результаты деятельности предприятия:

- а) методом «абсорпшен-костинг»;
- б) методом учета фактической себестоимости;
- в) методом «директ-костинг»;
- г) при каком объеме продаж достигается точка нулевой прибыли?

Таблица 5 - Показатели деятельности

Показатели	Значения
Объем производства, шт.	8 000
Объем продаж, шт.	5 000
Совокупные затраты, тыс. р., в т.ч.	1 800 000
переменные расходы изготовления	800 000
постоянные расходы изготовления	600 000
переменные расходы сбыта	160 000
постоянные расходы сбыта	240 000
Выручка от продаж, тыс. р.	1 475 000

Задача 3

ООО «Стелла» производит один вид продукции, известны объем продаж и объем производства за 5 анализируемых периодов, представленные в таблице 6. Цена за единицу продукции 200 тыс. р., переменные издержки на единицу – 120 тыс. р., постоянные издержки в каждом периоде – 6000 тыс. р., нормальный уровень производства за один период – 3000 шт.

Таблица 6 – Объем продажи объем производства

В тысячах рублей

Показатели	Период 1	Период 2	Период 3	Период 4	Период 5
Объем продаж	1500	1200	1900	1400	1550
Объем производства	1500	1500	1700	1400	1850

На начало первого периода запасов готовой продукции на складе не было, постоянные общепроизводственные расходы составили 6000 тыс. р. за период, постоянные общехозяйственные расходы составили 2000 тыс. р. за период. Определить финансовый результат при использовании метода «абсорпшен-костинг».

Творческие задания для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-3 – «владеть»:

Задание 1

Финансовый менеджер организации на конкретном сегменте рынка может реализовать продукцию по двум вариантам:

Первый вариант: по цене 2800 рублей за единицу при переменных затратах в 1900 рублей за штуку в количестве 10000 штук.

Второй вариант: по цене 2700 рублей за единицу реализация возрастет до 13000 штук. Однако и общие постоянные затраты, связанные с автоматизацией технологии производства, увеличатся с 890000 рублей в месяц (в первом варианте) до 910000 рублей. Выберите наиболее экономически эффективный вариант, оценив его с точки зрения получения прибыли, рентабельности продукции и величины безубыточного объема производства.

Задание 2

Предложить практические рекомендации для корпорации по выбору метода управления затратами с целью оптимизации финансового результата хозяйственной деятельности. В основу выбора могут быть положены следующие признаки: характер изучаемого объекта; качество управления; отраслевая принадлежность; масштаб организации; товарная и территориальная диверсификация; диверсификация клиентуры; прочие особенности. Сделать выводы.

2 Механизм реализации контроллинга в организации

2.1 Организационно-методические аспекты создания системы и организация службы контроллинга в хозяйствующем субъекте

Цель занятия – сформировать навыки по организации и внедрению службы контроллинга необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.

План практического занятия

- 1 Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
- 2 Фазы внедрения контроллинга.
- 3 Подходы и ошибки внедрения контроллинга в организации.
- 4 Организация подразделения контроллинга.
- 5 Значение службы контроллинга в принятии управленческих решений.
- 6 Правила деятельности и кодекс контроллера.

Основное содержание темы

Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения, вхождение контроллинга в «двери» предприятия, «вживание» контроллинга в текущую деятельность предприятия,

упрочнение позиций, рост значимости и объема функций контроллинга. Темпы внедрения контроллинга. Типичные ошибки при внедрении контроллинга. Стоимость внедрения контроллинга в организации.

Организация подразделения контроллинга. Плюсы и минусы создания службы контроллинга. Роль службы контроллинга в принятии управленческих решений. Правила деятельности и кодекс контроллера. Профессиональные и личностные качества контроллера. Функции контроллера.

Контрольные вопросы для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-3 – «знать»:

- 1 Что представляет собой система контроллинга на предприятии?
- 2 Назовите основные предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
- 3 Какие фазы внедрения контроллинга в деятельность организации можно выделить?
- 4 Каким образом осуществляется «вживание» контроллинга в текущую деятельность предприятия?
- 5 Как проявляется упрочнение позиций, рост значимости и объема функций контроллинга в организации?
- 6 Какие темпы внедрения контроллинга в деятельность организации наиболее оптимальны на Ваш взгляд?
- 7 Какие факторы влияют на стоимость внедрения контроллинга?
- 8 Какое место служба контроллинга занимает в организационной структуре предприятия?
- 9 Назовите особенности организации службы контроллинга в зависимости от размера предприятия.
- 10 Охарактеризуйте основные плюсы и минусы создания службы контроллинга.
- 11 Какую роль служба контроллинга выполняет в принятии управленческих решений?

12 Какие функции выполняет контроллер в качестве координатора в информационной системе предприятия?

13 Что включают в себя правила деятельности и кодекс контроллера?

Практические задачи для самопроверки овладения уровнями компетенции ПК-3 – «уметь»:

Задача 1

Определите необходимость внедрения службы контроллинга на примере выбранного Вами хозяйствующего субъекта. На основании анализа существующих плюсов и минусов создания подразделения контроллинга, примите управленческое решение о целесообразности организации службы контроллинга в хозяйствующем субъекте.

Задача 2

Руководство организации для улучшения экономической работы решило создать самостоятельный отдел контроллинга. Предложите наиболее приемлемые на Ваш взгляд состав, структуру и функции службы контроллинга. Определите какие иерархические уровни должен иметь контроллинг и какие задачи следует поручить отдельным структурным единицам контроллинга. От каких факторов и условий будет зависеть оптимальная организация системы контроллинга?

Задача 3

Проведите анализ ошибок при внедрении и становлении контроллинговой деятельности на примере конкретных организаций. Какие ошибки являются наиболее типичными на практике и по какой причине организациям не удается их избежать несмотря на имеющийся опыт? Влияют ли ошибки при внедрении системы контроллинга на его дальнейшее функционирование в организации?

– «владеть»:

Задание 1

Охарактеризуйте основные стадии внедрения контроллинга в деятельность организации с учетом признаков каждой фазы, инструментов реализации и функций контроллера. Результаты представьте в таблице 7.

Таблица 7 - Стадии внедрения контроллинга

Фаза внедрения контроллинга	Описание фазы	Время осуществления	Функции контроллера	Инструменты осуществления
Принятие решения				
Вхождение контроллинга в «двери» организации				
«Вживание» контроллинга в текущую деятельность				
Упрочнение позиций				
Рост значимости и объема функций контроллинга				

Задание 2

Проведите сравнительный анализ основных вариантов организации контроллинга: в виде самостоятельного отдела, как группы в составе планово-экономического отдела, в качестве временной группы. Какие общие и отличительные черты можно выделить? Каковы плюсы и минусы каждого варианта организации контроллинга? Результаты оформите в таблице 8.

Таблица 8 - Характеристика вариантов организации контроллинга

Организация контроллинга	Общие черты	Различия	Плюсы организации контроллинга	Минусы организации контроллинга
Отдел контроллинга				
Группа в составе ПЭО				
Временная группа				

На основании проведенного сравнения можно ли сделать однозначный вывод о том, какой вариант организации контроллинга является самым оптимальным на практике?

2.2 Система экономических расчетов, используемых в контроллинге

Цель занятия – обосновать систему экономических расчетов, используемых в контроллинге и овладеть навыками анализа экономических и социально-экономических показателей для принятия управленческих решений.

План практического занятия

- 1 Понятие эффективности в контроллинге.
- 2 Системы показателей, используемых в контроллинге.
- 3 Требования, предъявляемые к системе показателей.
- 4 Принципы построения системы показателей.
- 5 Критерии и показатели оценки эффективности деятельности компании с позиции роста стоимости бизнеса.
- 6 Контроль показателей и анализ отклонений в контроллинге.
- 7 Система сбалансированных показателей как инструмент оперативного и стратегического контроллинга.

Основное содержание темы

Понятие эффективности в контроллинге. Системы показателей, используемых в контроллинге: интегральные показатели, логико-дедуктивные и империко-индуктивные системы. Подходы к построению системы показателей. Основные принципы построения системы показателей. Критерии и показатели оценки эффективности деятельности компании с позиции роста стоимости бизнеса. Контроль показателей и анализ отклонений в контроллинге. Основные положения

концепции системы сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей как инструмент оперативного и стратегического контроллинга.

Контрольные вопросы для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-5 – «знать»:

- 1 Что такое «эффективность» в контроллинге?
- 2 Какие системы показателей используются в контроллинге и с какими целями?
- 3 Охарактеризуйте интегральные показатели, логико-дедуктивные и империко-индуктивные системы.
- 4 Какие существуют подходы к построению системы показателей?
- 5 Назовите основные принципы построения системы показателей.
- 6 Каковы критерии и показатели оценки эффективности деятельности компании с позиции роста стоимости бизнеса?
- 7 Что представляет собой контроль показателей в контроллинге? С помощью каких инструментов он проводится?
- 8 Как осуществляется анализ отклонений в контроллинге? Какие факторы влияют на отклонения показателей?
- 9 Какие методы используют для анализа отклонений фактических результатов от плановых?
- 10 Назовите особенности контроллинга инвестиционных проектов.
- 11 Какие способы оценки инвестиционных проектов в условиях неопределенности существуют?
- 12 Какие основные показатели используют для анализа деятельности предприятия?
- 13 Перечислите положения концепции сбалансированных показателей.
- 14 Каковы ключевые показатели клиентской составляющей сбалансированной системы показателей?

Практические задачи для самопроверки овладения уровнями компетенции ПК-1, ПК-5 – «уметь»:

Задача 1

Инвестиции в производство и продажу напитков составляют 20 миллионов рублей. Норма возврата капитала - 7 %, при этом инвестиции с аналогичным уровнем риска могут обеспечить доходность в 11 %. Определите целесообразность инвестирования.

Задача 2

Определить влияние факторов на реализацию продукции хозяйствующего субъекта, используя метод балансовой увязки. Данные для расчета представлены в таблице 9. Сделать выводы.

Таблица 9 - Показатели для расчета

Показатели	В тысячах рублей	
	Плановый период	Отчетный период
Остаток продукции на начало периода	620	730
Выпуск продукции из производства	1290	1340
Брак в производстве, недостача готовой продукции	60	95
Остаток продукции на конец периода	510	580

Творческие задания для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-5 – «владеть»:

Задание 1

Провести сравнительный анализ зарубежных моделей системы экономических расчетов, используемых в контроллинге. Для этого следует использовать научные статьи из периодических изданий.

Задание 2

Подготовить эссе на тему «Система экономических расчетов, используемых в контроллинге» с использованием собственных доводов, аргументов и конкретных примеров. В эссе должна быть выделена вводная часть, в которой следует обосновать актуальность темы. Основная часть эссе должна содержать проведенный автором анализ проблемы, выражение собственного отношения к теме, подтверждение собственного мнения конкретными фактами. Эссе должно

завершаться выводами, содержащими авторские предложения и рекомендации относительно возможностей решения проблем. Объем эссе - не более 5 страниц.

2.3 Информационная поддержка контроллинга в организации

Цель занятия – раскрыть особенности информационной поддержки контроллинга и приобрести умения по сбору и анализу исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов

План практического занятия

- 1 Информационное обеспечение контроллинга.
- 2 Этапы формирования единого информационного пространства.
- 3 Методы защиты информации в системе контроллинга.

Основное содержание темы

Назначение и задачи информатизации контроллинга. Информация в системе контроллинга. Информационная поддержка принятия управленческих решений. Формирование единого информационного пространства. Распределение функциональных обязанностей между службами менеджмента, контроллинга и информатики. Ключевые проблемы информационного обеспечения контроллинга. Концепция интегрированной управленческой системы. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга. Структуризация учета и метаданные. Информационные хранилища. Единое аналитическое пространство организации. Математическая поддержка принятия решений.

Контрольные вопросы для самопроверки овладения уровнями компетенций

ПК-1 – «знать»:

- 1 Что представляет собой информатизация контроллинга на предприятии?
- 2 Охарактеризуйте назначение и задачи информатизации контроллинга.

3 Что такое информация в системе контроллинга? Каким требованиям она должна отвечать?

4 Определите понятия «информационные потоки» и «система информационных потоков». Для чего в организации осуществляется работа с информационными потоками?

5 Каким образом осуществляется информационная поддержка принятия управленческих решений?

6 Какую роль информация выполняет для службы контроллинга?

7 С какой целью и как происходит формирование единого информационного пространства в организации?

8 Оцените распределение функциональных обязанностей между службами менеджмента, контроллинга и информатики.

9 Назовите ключевые проблемы информационного обеспечения контроллинга. Каким образом их можно устранить?

10 Что представляет собой концепция интегрированной управленческой системы и какие требования к ней предъявляют?

11 Назовите особенности выбора, внедрения и использования автоматизированной управленческой информационной системы.

12 Какие методы используют для определения потребности в информации системы контроллинга в организации?

Практические задачи для самопроверки овладения уровнями компетенции ПК-1 – «уметь»:

Задача 1

Одна из главных задач контроллера - обеспечить информационную поддержку принятия управленческих решений. Охарактеризуйте процесс информационного обеспечения, раскрыв содержание его составных частей. Результаты представьте в таблице 10.

Таблица 10 – Информационное обеспечение контроллинга

Фазы информационного обеспечения	Характеристика фазы	Используемые методы и механизмы	Проблемы, характерные для процесса
Определение информационных потребностей			
Сбор и обработка информации			
Передача и интерпретация информации			
Хранение информации и ее обработка			

Задача 2

Информация в системе контроллинга должна быть ориентирована на получателя, что обеспечит положительное восприятие и успех системы отчетности в организации. Исходя из данного положения, заполните таблицу 11, указав примерное содержание отчетности для различных получателей.

Таблица 11 – Содержание информации в системе контроллинга, исходя из потребностей пользователя

Пользователь информации	Форма представления информации контроллером	Содержание информации
Руководитель организации		
Начальник отдела		
Руководитель центра затрат и т.д.		

Задача 3

Основой информатизации контроллинга выступает система поддержки принятия решений (СППР), которая обеспечивает принятие обоснованных управленческих решений в соответствии с целями деятельности организации. Проанализируйте современные математические и программные средства, используемые для организации СППР. Какие факторы влияют на эффективность и целесообразность их использования?

Творческие задания для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1 – «владеть»:

Задание 1

Проведите сравнительный анализ современных систем электронной обработки информации (пакетов программного обеспечения), которые используются в практике контроллинга в России и за рубежом. Оцените стоимость установки и обслуживания систем электронной обработки информации.

Какие достоинства и недостатки каждого программного продукта можно выделить? Какие факторы влияют на окончательный выбор программного обеспечения организациями?

Задание 2

Оцените информационное обеспечение принятия управленческих решений на примере выбранного Вами хозяйствующего субъекта. Какие критические замечания можно сделать в плане его организации? Предложите возможные пути устранения отрицательных моментов и оптимизации информационной системы.

2.4 Современные тенденции развития практики контроллинга

Цель занятия – сформировать умения и навыки анализировать современные тенденции практики контроллинга и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

План практического занятия

- 1 Зарубежный опыт формирования контроллинга.
- 2 Место контроллинга в системе управления.
- 3 Анализ проблем развития контроллинга в организации.
- 4 Тенденции развития службы контроллинга.

Основное содержание темы

Практические аспекты реализации концепции контроллинга. Практика организации контроллинга в Российской Федерации и за рубежом. Объединения контроллеров: их роль в развитии системы управления. Основные проблемы развития контроллинга на современном этапе. Тенденции развития службы контроллинга в России.

Контрольные вопросы для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-5 – «знать»:

- 1 Каковы практические аспекты реализации концепции контроллинга?
- 2 Назовите особенности организации контроллинга на предприятиях различной организационно-правовой формы, отрасли и размера.
- 3 Какова специфика контроллинга в промышленности и финансовой сфере? Есть ли принципиальные отличия?
- 4 Каким образом организована работа контроллинговой службы в финансово-кредитных учреждениях?
- 5 Назовите примеры организации контроллинга в государственных и муниципальных учреждениях.
- 6 Перечислите факторы, влияющие на практику контроллинга.
- 7 Охарактеризуйте практику организации контроллинга в Российской Федерации и за рубежом.
- 8 Назовите характерные черты российской практики контроллинга.
- 9 Какое место контроллинг занимает на современных российских предприятиях?
- 10 Как распределены задачи между менеджером и контроллером в сфере планирования?
- 11 Охарактеризуйте основные проблемы развития контроллинга в настоящее время.
- 12 Каковы современные тенденции развития службы контроллинга.

Практические задачи для самопроверки овладения уровнями компетенции ПК-1, ПК-5 – «уметь»:

Задача 1

Определите особенности организации работы контроллинга в различных направлениях (внешняя среда, маркетинг и сбыт продукции, логистика, мотивация персонала, инновационные процессы). Есть ли принципиальные отличия или процессы в целом похожи?

Задача 2

Контроллинг в современных компаниях должен соответствовать реалиям и меняющимся факторам внешней и внутренней среды. Предложите алгоритм повышения результативности системы контроллинга с учетом плана мероприятий и времени на реализацию каждого этапа. Результаты представьте в виде таблицы или схемы.

Творческие задания для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-5 – «владеть»:

Задание 1

Проанализируйте практику организации системы контроллинга на примере конкретного хозяйствующего субъекта. Когда, кем и с какой целью была внедрена система контроллинга? Каковы задачи и функции службы контроллинга в настоящее время и каким образом они изменялись? Оцените эффективность и результативность организации системы контроллинга, сравнив основные показатели деятельности организации до внедрения системы и после.

Задание 2

Оцените современные проблемы и тенденции развития контроллинга в России и за рубежом. Есть ли отличия в российской и зарубежной практике и чем их можно объяснить? Сформулируйте основные преимущества становления и развития системы контроллинга в Российской Федерации.

3 Рекомендуемая литература

1 Дайле, А. Практика контроллинга=Controller - Praxis / А. Дайле ; пер. с нем. М. Лукашевич, Е. Тихоненкова ; под ред. и с предисл. М. Лукашевич, Е. Тихоненкова. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 336 с.

2 Керимов, В. З. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник / В. З. Керимов.- 8-е изд., перераб. и доп. - Москва : Дашков и К, 2014. - 384 с.

3 Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. - 2-е изд. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 258 с.

4 Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др.; Под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько - 3 изд., дораб. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с.

5 Манн, Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: учебник / Р. Манн, Э. Майер. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 304 с.

6 Оперативный контроллинг: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. - 160 с.

7 Стратегический контроллинг: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.

8 Фалько, С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов: учебник / С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 271 с.

9 Хильмар, Й.Ф. Инструменты контроллинга от А до Я: учебное пособие / Й.Ф. Хильмар, М. Лукашевич, Е. Тихоненкова. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 288 с.

10 Шешукова, Т.Г. Теория и практика контроллинга: учебное пособие / Т.Г. Шешукова, Е.Л. Гуляева. - М. : Финансы и статистика, 2008. - 176 с.

11 Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Справочно-правовая система «Гарант» - Режим доступа: <http://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913de8ff6886b8c4c>.

12 Фридман, А.М. Финансы организации (предприятия): учебник / А.М. Фридман. – М.: Дашков и К, 2013. - 488 с.

13 Яковлева, И.В. Контроллинг: практикум: учебное пособие / И.В. Яковлева, Ю.И. Булатова. - Оренбург: ОГУ. - 2017. - 137 с.

4 Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям и выполнению индивидуального творческого задания

4.1 Практические занятия

Тематика семинарских занятий охватывает все содержание лекционного курса, но сформулирована более детально с тем, чтобы конкретизировать содержание лекционного материала. По каждому семинарскому занятию определены цель и план, изложено краткое содержание темы.

Для контроля знаний по данной дисциплине на семинарских занятиях осуществляется собеседование по контрольным вопросам по каждой теме. В ходе самостоятельного изучения отдельных тем при подготовке к семинарским занятиям студенту рекомендуется воспользоваться контрольными вопросами для самопроверки овладения уровнями компетенций ПК-1, ПК-3 и ПК-5. Контрольные вопросы как контрольно-измерительное средство позволяют диагностировать, главным образом, освоение первого уровня компетенции – «знать». В то же время, отдельные вопросы ориентированы на аналитическое осмысление материала, построение и оценку структурно-логических взаимосвязей категорий и явлений, формулирование выводов и собственной позиции обучающегося. Обучающимся рекомендуется систематически отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Можно выделить следующие этапы организации проведения практического занятия.

Первый этап – подготовка к семинарскому занятию на основе изучения содержания темы и ее проблематики. Этап предполагает организацию самостоятельной работы обучающихся по изучению соответствующей литературы, поиску и структурированию фактических данных в ходе подготовки к данному семинарскому занятию.

Студентам предлагается изучить конспект лекций, отражающий все основные моменты, а также другие источники. Приведенный в методических указаниях перечень рекомендуемой литературы не является исчерпывающим, самостоятельный поиск дополнительной литературы студентами приветствуется.

Второй этап – организация коллективного обсуждения проблем и дискуссионных моментов. Преподаватель осуществляет постановку проблемы и формулирует дискуссионные вопросы. Проблемные моменты могут быть определены и обучающимися в соответствии с их исследовательскими интересами.

Третий этап – решение типовых задач. Задачи должны быть решены в течение рекомендуемого времени, формулировка ответа должна быть четкой и верной.

Четвертый этап – выработка коллективного мнения относительно решения практических заданий и обсуждаемых вопросов.

По окончании семинарского занятия осуществляется оценка результатов работы обучающихся. Критериями оценки являются такие как: актуальность, содержательность проведенного исследования и глубина проработки проблемных моментов; качество применения аналитического инструментария; оригинальность выводов и предложений; аргументированность авторской позиции; качество результатов исследования.

4.2 Индивидуальное творческое задание

Индивидуальные творческие задания (ИТЗ) – частично регламентированные задания, позволяющие оценивать и диагностировать владение навыками: поиска, обобщения, систематизации и анализа научной и практической информации; выработки нестандартных решений на основе интегрирования знаний в области контроллинга; выработки и аргументации собственной точки зрения.

В процессе выполнения ИТЗ студенты имеют возможность более глубоко освоить и закрепить теоретический и практический материал по курсу. Общими требованиями к ИТЗ являются: четкость построения, логическая последовательность в изложении материала, убедительность аргументации, конкретность изложения, доказательность выводов и обоснованность рекомендаций.

В задании необходимо провести оценку формирования службы контроллинга, определения ее места в организационной структуре, анализ информационной поддержки и возможных вариантов внедрения контроллинга на примере конкретного предприятия (выбирается студентом самостоятельно). Необходимо выявить проблемы управления финансово-хозяйственной деятельностью организации, оценить эффективность внедрения и функционирования системы контроллинга и разработать практические рекомендации. Соответственно должно быть представлено подробное теоретическое изучение методологии контроллинга, овладение инструментарием контроллинга, а также сформулированы предложения и собственная позиция относительно управленческого решения.

Объем ИТЗ не должен превышать 20 страниц. Как правило, работа включает следующие разделы: введение; теоретические аспекты темы (обзор экономической литературы); практическую часть (расчеты); выводы и предложения; список использованных источников и приложения. Во введении целевое назначение ИТЗ, определяется цель и задачи, приводятся фамилии ведущих специалистов и ученых, занимающихся исследованиями в данной области, определяются приемы исследования, методы анализа, информационная база. В первом разделе излагаются различные объединенные точки зрения авторов по вопросам анализа, относящимся к

теме ИТЗ. Студент группирует различные взгляды экономистов по вопросам анализа и кратко описывает их, подчеркивая наиболее аргументированные предположения экономистов. В практической части раскрывается в соответствии с планом содержание темы ИТЗ по материалам задания. Приводятся расчеты, которые оформляются в виде аналитических таблиц, должны быть представлены результаты самостоятельного исследования по официальным данным финансовой отчетности организации, статистическим данным. В качестве источников информации используются официальные сайты коммерческих организаций. В заключении приводятся выводы и предложения, которые делаются на основании материала, изложенного в практической части. Ссылки на литературные источники даются в виде сносок со сквозной нумерацией по всей работе с указанием страниц, где изложен приводимый материал. Список литературы должен включать все использованные источники по алфавиту. Не допускается включение в список литературы источника, на который нет сноски в тексте работы.

Задание выполняется каждым обучающимся индивидуально в течение семестра и оформляется в форме письменной работы. Выполнение задания контролируется в ходе реализации рубежного и итогового видов контроля.

Индивидуальное творческое задание может быть оценено положительно, если:

- прослеживается индивидуальная авторская позиция;
- сделанные выводы объективны и обоснованы;
- не вызывает сомнений самостоятельность выполнения работы;
- соблюдены все требования.