ФОНД

ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «КОНТРОЛИНГ»

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки

38.03.01 – РФ, 580100 – КР Экономика

Квалификация

Бакалавр

Год набора 2026

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 – РФ, 580100 – КР Экономика, профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» по дисциплине «Контроллинг»

Фонд оценочных средств рассмотрен и утвержден на заседании Международной бизнес школы Социально- гуманитарного института Кыргызско- Российского Славянского университета им. первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина

протокол № 1 от 03.09. 2026 г.

Руководитель образовательной программы
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
к.э.н., профессор Осмонова А.А.

Исполнители: к.э.*н., доцент Адамкулова Е.К.*

Раздел 1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины/практики

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств/ шифр раздела в данном документе
. **ПК-11:** способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	**Знать:** • сущность и принципы контролинга; • методы планирования, учета и контроля; • инструменты стратегического и оперативного контроллинга	Блок А - задания репродуктивного уровня: - Сообщения - опрос
	Уметь: • применять методы контролинга для анализа деятельности организации; • использовать показатели эффективности; • участвовать в подготовке управленческих решений.	Блок В - задания реконструктивного уровня: - Реферат - Задачи
	Владеть: • применять методы контролинга для анализа деятельности организации; • использовать показатели эффективности; • участвовать в подготовке управленческих решений. • .	**Блок С** − задания практико-ориентированного и/или исследовательского уровня - Контрольная работа - Ситуационные задачи

Раздел 2. Технологическая карта дисциплины

Технологическая карта

Дисциплина: Контроллинг
Курс/семестр: 4/8
Количество кредитов (ЗЕ)
Отчетность: экзамен

Название модулей дисциплины согласно РПД	**Контроль**	**Форма контроля**	**Зачетный минимум**	**зачетный максимум**	**график контроля**
Модуль 1					
Контролинг как система управления Организация системы контроллинга	Текущий контроль	Активность, посещаемость, сообщение	5	5	28
	Рубежный контроль	Контрольная работа 1	5	10	
Модуль 2					
Оперативный контролинг	Текущий контроль	Активность, посещаемость, ситуационная задача	5	8	30
	Рубежный контроль	Контрольная работа 2	5	10	
Модуль 3					
Стратегический контролинг	Текущий контроль	Активность, посещаемость, ситуационная задача	5	8	32
	Рубежный контроль	Контрольная работа 3	5	10	
Модуль 4					
Инструменты контролинга	Текущий контроль	Активность, посещаемость, Реферат	5	8	34
	Рубежный контроль	Контрольная работа 4	5	10	
Всего за семестр			40	70	
Промежуточный контроль (экзамен)			20	30	
Семестровый рейтинг по дисциплине			60	100	

Раздел 3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине / практике (оценочные средства). Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.

Блок А

А1. Тематика информационных сообщений

1. Контроллинг и администрирование. Основные понятия
1.1 . Понятие контролинга
1.2. Цели, функции и задачи
1.3. Контролинг и управленческий учет.
2. Сущность контроллинга. Цель контроллинга
2.1. Задачи и функции контроллинга
2.2. Место службы контролинга в организационной структуре. Роль контролера.

3. Оперативный контролинг

3.1. Бюджетирование
3.2. Анализ отклонений.
3.3. Управление затратами.

4. Стратегический контролинг

4.1.Стратегические цели и показатели
4.2. SWOT-анализ
4.4. Система сбалансированных показателей (BSC).

5. Инструменты контролинга

5.1. CVP-анализ
5.2 ABC-анализ
5.3 Ключевые показатели эффективности (KPI)5.4.Бенчмаркинг

А2. Вопросы для опроса

В чем заключается сущность контролинга как системы управления предприятием?
Какие предпосылки обусловили возникновение контролинга?
Какие элементы включает система контролинга?
Какие информационные потоки используются в системе контролинга?
Какие основные функции и задачи в организации выполняет контролинг?
В чем заключается координирующая функция контролинга?
Что представляет собой информационная функция контролинга?
Как контролинг способствует повышению эффективности управления?
Какова взаимосвязь контролинга и управленческого учета?
. Что представляет собой служба контролинга?
. Какие основные обязанности контролера?
. Какими профессиональными компетенциями должен обладать контролер?
. Какова цель бюджетирования?
. Какие виды бюджетов существуют?
. Какова роль бюджетирования в оперативном контролинге?
. Что понимается под отклонением?
. Какие виды отклонений различают?
. Каковы причины возникновения отклонений?
. Какие цели управления затратами?
. Какие существуют классификации затрат?
. Какие показатели используются для оценки эффективности управления затратами?
. Какие цели стратегического контролинга?

. Какие показатели применяются для оценки достижения стратегических целей?
. Что представляет собой SWOT-анализ?
. Как результаты SWOT-анализа используются при разработке стратегии?
. Что представляет собой система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)?
. Какова цель внедрения BSC?
. Как связаны стратегические цели и показатели BSC?
. Какова цель CVP-анализа?
. Что такое маржинальный доход?
. Что понимается под точкой безубыточности?
. Какие предположения лежат в основе CVP-анализа?
. Для каких управленческих решений применяется CVP-анализ?
. Какова цель ABC-анализа?
. По какому принципу распределяются объекты по группам A, B и C?
. В каких областях управления применяется ABC-анализ?
. Какова цель применения KPI?
. Какие требования предъявляются к ключевым показателям эффективности?
. Какие виды KPI существуют?
. Как KPI связаны со стратегическими целями предприятия?
. Какова цель бенчмаркинга?
. Какие виды бенчмаркинга существуют?
. Какие объекты могут быть предметом бенчмаркинга?
. Какие преимущества дает использование бенчмаркинга?
. Как результаты бенчмаркинга используются в системе контролинга?

А 3. Задания с множественным выбором

К теме 1. Контролинг как система управления

1. Контроллинг представляет собой:
А) систему финансового контроля предприятия;
Б) систему информационно-аналитической поддержки управления;
В) систему бухгалтерского учета;
Г) систему внутреннего аудита.
2. Основная цель контроллинга заключается в:
А) выявлении нарушений финансовой дисциплины;
Б) обеспечении достижения стратегических и оперативных целей предприятия;
В) ведении бухгалтерского учета;
Г) начислении налогов.
3. Объектом контроллинга является:
А) только финансовая отчетность;
Б) только производственные процессы;
В) деятельность предприятия и процессы управления;
Г) исключительно денежные средства.
4. Контроллинг возник впервые в:
А) Великобритании;
Б) США;
В) Японии;
Г) России.
5. Какой вид контроллинга ориентирован на долгосрочное развитие предприятия?
А) оперативный;
Б) стратегический;
В) производственный;
Г) финансовый.

6. Основной задачей оперативного контроллинга является:
А) разработка миссии предприятия;
Б) обеспечение достижения текущих целей деятельности;
В) выбор организационно-правовой формы;
Г) оценка инвестиционной привлекательности страны.
7. Контроллер в организации выполняет функцию:
А) главного аудитора;
Б) руководителя отдела кадров;
В) координатора процессов планирования, учета, анализа и контроля;
Г) налогового инспектора.
8. Какой элемент НЕ относится к функциям контроллинга?
А) планирование;
Б) анализ;
В) информационное обеспечение;
Г) государственный финансовый контроль.
9. Контроллинг обеспечивает:
А) только контроль затрат;
Б) координацию процессов управления предприятием;
В) только учет доходов;
Г) только составление бухгалтерской отчетности.
10. Основным источником информации для контроллинга являются:
А) только данные бухгалтерского учета;
Б) только статистические данные;
В) данные бухгалтерского, управленческого учета, анализа и внешней среды;
Г) только налоговая отчетность.
11. Контроллинг отличается от контроля тем, что:
А) полностью заменяет контроль;
Б) ориентирован на предупреждение отклонений и поддержку принятия решений;
В) занимается только проверкой документов;
Г) используется исключительно в государственных организациях.
12. Какая функция контроллинга обеспечивает сравнение фактических результатов с плановыми?
А) мотивационная;
Б) организационная;
В) контрольная;
Г) социальная.
13. Какой принцип контроллинга предполагает ориентацию на будущее развитие предприятия?
А) принцип документальности;
Б) принцип перспективности;
В) принцип конфиденциальности;
Г) принцип независимости.
14. Контроллинг тесно связан с:
А) бухгалтерским учетом;
Б) финансовым анализом;
В) планированием;
Г) всеми перечисленными направлениями.
15. Основной результат внедрения контроллинга на предприятии:
А) увеличение налоговых платежей;
Б) повышение эффективности управления и качества принимаемых решений;
В) сокращение бухгалтерского персонала;
Г) уменьшение объема производства.

К теме 2. Организация системы контролинга

1. Организация системы контроллинга на предприятии предполагает:
А) только создание отдела контроллинга;
Б) создание комплекса методов, процессов и информационного обеспечения управления;
В) ликвидацию бухгалтерии;
Г) передачу функций управления внешним консультантам.
2. Главной целью организации службы контроллинга является:
А) проведение налоговых проверок;
Б) информационно-аналитическая поддержка процесса управления;
В) ведение кадрового учета;
Г) составление статистической отчетности.
3. Наиболее распространенной организационной формой контроллинга является:
А) ревизионная комиссия;
Б) служба (отдел) контроллинга;
В) отдел маркетинга;
Г) отдел кадров.
4. Руководитель службы контроллинга обычно подчиняется:
А) начальнику отдела кадров;
Б) главному бухгалтеру;
В) генеральному директору (финансовому директору);
Г) начальнику производства.
5. При создании системы контроллинга первым этапом является:
А) разработка бюджета;
Б) определение целей и задач контроллинга;
В) проведение аудита;
Г) внедрение ERP-системы.
6. Организационная структура службы контроллинга зависит прежде всего от:
А) количества поставщиков;
Б) размеров предприятия и сложности его деятельности;
В) возраста предприятия;
Г) количества банковских счетов.
7. Какая модель организации контроллинга предусматривает создание самостоятельного подразделения?
А) централизованная;
Б) децентрализованная;
В) линейная;
Г) специализированная (служба контроллинга).
8. Основной задачей контроллера является:
А) начисление заработной платы;
Б) проведение инвентаризации;
В) координация процессов планирования, учета, анализа и контроля;
Г) оформление первичных документов.
9. Контроллер принимает управленческие решения:
А) самостоятельно;
Б) не принимает, а готовит информацию и рекомендации для руководства;
В) только по вопросам бухгалтерского учета;
Г) только по вопросам налогообложения.
10. Эффективность службы контроллинга зависит от:
А) количества сотрудников;
Б) качества информационного обеспечения и взаимодействия подразделений;
В) площади офисных помещений;

Г) количества филиалов.
11. Какой принцип организации контроллинга обеспечивает взаимодействие всех подразделений предприятия?
А) автономность;
Б) координация;
В) независимость;
Г) конфиденциальность.
12. Внедрение контроллинга способствует:
А) увеличению числа управленческих уровней;
Б) повышению качества управленческих решений;
В) сокращению производственных мощностей;
Г) снижению объема информации.
13. Контроллинг наиболее эффективно функционирует при наличии:
А) только бухгалтерского учета;
Б) интегрированной информационной системы предприятия;
В) большого количества работников;
Г) исключительно бумажного документооборота.
14. Одной из функций службы контроллинга является:
А) начисление налогов;
Б) подготовка аналитической информации для руководства;
В) регистрация предприятий;
Г) лицензирование деятельности.
15. Главным результатом эффективной организации системы контроллинга является:
А) увеличение количества отчетов;
Б) рост документооборота;
В) повышение эффективности деятельности предприятия и достижение поставленных целей;
Г) увеличение численности административного персонала.

К теме «Оперативный контролинг»
1. Основной целью оперативного контроллинга является:
А) разработка стратегии предприятия на 10–15 лет;
Б) обеспечение достижения краткосрочных целей предприятия;
В) проведение внешнего аудита;
Г) определение рыночной стоимости предприятия.
2. Горизонт планирования оперативного контроллинга обычно составляет:
А) 10–15 лет;
Б) 5–10 лет;
В) до одного года;
Г) более 20 лет.
3. Основным объектом оперативного контроллинга являются:
А) долгосрочные инвестиции;
Б) текущие хозяйственные процессы и результаты деятельности;
В) стоимость компании;
Г) внешняя среда предприятия.
4. Какой показатель чаще всего используется в оперативном контроллинге?
А) рыночная капитализация;
Б) стоимость бренда;
В) себестоимость продукции;
Г) курс акций.
5. Основной задачей оперативного контроллинга является:

А) разработка миссии предприятия;
Б) контроль выполнения текущих планов и бюджетов;
В) оценка конкурентоспособности отрасли;
Г) разработка корпоративной культуры.
6. Какой инструмент относится к оперативному контроллингу?
А) SWOT-анализ;
Б) PEST-анализ;
В) бюджетирование;
Г) анализ жизненного цикла отрасли.
7. Что является информационной базой оперативного контроллинга?
А) только финансовая отчетность;
Б) данные управленческого, бухгалтерского и оперативного учета;
В) только статистическая отчетность;
Г) только маркетинговые исследования.
8. Контроль исполнения бюджетов относится к:
А) стратегическому контроллингу;
Б) оперативному контроллингу;
В) государственному контролю;
Г) налоговому контролю.
9. Какой показатель характеризует эффективность использования ресурсов предприятия?
А) курс валют;
Б) рентабельность;
В) уровень инфляции;
Г) индекс потребительских цен.
10. Главная функция анализа отклонений заключается в:
А) начислении налогов;
Б) выявлении причин отклонения фактических показателей от плановых;
В) разработке инвестиционных проектов;
Г) определении рыночной стоимости активов.
11. Бюджетирование в системе оперативного контроллинга представляет собой:
А) регистрацию хозяйственных операций;
Б) процесс разработки, исполнения и контроля бюджетов;
В) составление бухгалтерского баланса;
Г) проведение инвентаризации.
12. Какой из перечисленных бюджетов относится к операционным?
А) инвестиционный бюджет;
Б) бюджет продаж;
В) бюджет капитальных вложений;
Г) бюджет долгосрочных инвестиций.
13. Одной из задач оперативного контроллинга является:
А) формирование стратегии развития предприятия;
Б) оптимизация затрат и прибыли в краткосрочном периоде;
В) оценка стоимости бизнеса;
Г) разработка миссии предприятия.
14. Анализ безубыточности применяется в оперативном контроллинге для:
А) оценки стоимости предприятия;
Б) определения объема продаж, при котором предприятие не имеет прибыли и убытков;
В) оценки рыночной стоимости акций;
Г) анализа внешней среды.
15. Основным результатом эффективного оперативного контроллинга является:
А) увеличение количества отчетов;
Б) рост административных расходов;

В) своевременное принятие управленческих решений и повышение эффективности текущей деятельности;
Г) увеличение налоговых платежей.

К теме «Стратегический контроллинг»

1. Основная цель стратегического контроллинга заключается в:
А) контроле ежедневных хозяйственных операций;
Б) расчете себестоимости продукции;
В) обеспечении долгосрочного развития и достижения стратегических целей предприятия;
Г) ведении бухгалтерского учета.
2. Стратегический контроллинг ориентирован на:
А) краткосрочное управление затратами;
Б) долгосрочную перспективу развития предприятия;
В) оформление первичных документов;
Г) составление налоговой отчетности.
3. Основным объектом стратегического контроллинга является:
А) отдельная хозяйственная операция;
Б) движение денежных средств за месяц;
В) стратегические цели, потенциал развития и конкурентоспособность предприятия;
Г) только производственные затраты.
4. К инструментам стратегического контроллинга относится:
А) кассовая книга;
Б) расчет заработной платы;
В) SWOT-анализ;
Г) инвентаризация материалов.
5. Какой анализ используется для оценки влияния внешней среды на деятельность предприятия?
А) ABC-анализ;
Б) PEST-анализ;
В) калькулирование себестоимости;
Г) анализ отклонений бюджета.
6. Стратегический контроллинг обеспечивает руководство информацией для:
А) заполнения бухгалтерских документов;
Б) расчета налогов;
В) принятия стратегических управленческих решений;
Г) проведения инвентаризации.
7. Ключевой задачей стратегического контроллинга является:
А) контроль выполнения ежедневных операций;
Б) расчет заработной платы работников;
В) выявление возможностей и рисков долгосрочного развития предприятия;
Г) составление первичных документов.
8. Какая система управления используется в стратегическом контроллинге для оценки достижения целей?
А) система двойной записи;
Б) система складского учета;
В) сбалансированная система показателей (BSC);
Г) система налогового учета.
9. Сбалансированная система показателей (BSC) включает:
А) только финансовые показатели;
Б) только показатели производства;
В) финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия;
Г) только показатели затрат.

10. Стратегический контроллинг отличается от оперативного тем, что:
А) не использует информацию предприятия;
Б) связан только с бухгалтерским учетом;
В) ориентирован на долгосрочные цели и развитие предприятия;
Г) применяется только на малых предприятиях.
11. К элементам стратегического контроллинга относится:
А) ежедневный учет рабочего времени;
Б) контроль кассовых операций;
В) анализ конкурентной среды и стратегических факторов успеха;
Г) оформление платежных поручений.
12. Стратегический контроллер выполняет функцию:
А) руководителя производственного подразделения;
Б) кассира предприятия;
В) консультанта руководства по вопросам стратегии и развития;
Г) налогового инспектора.
13. Какой инструмент позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия?
А) CVP-анализ;
Б) бюджет движения денежных средств;
В) SWOT-анализ;
Г) калькуляция затрат.
14. Стратегический контроллинг способствует:
А) увеличению количества отчетных документов;
Б) сокращению управленческой информации;
В) повышению эффективности стратегического управления предприятием;
Г) замене всех функций менеджмента.
15. В стратегическом контроллинге анализ внешней среды необходим для:
А) расчета заработной платы;
Б) определения суммы амортизации;
В) выявления возможностей и угроз для предприятия;
Г) оформления бухгалтерской отчетности.
16. Какой показатель может использоваться для оценки стратегической эффективности предприятия?
А) количество первичных документов;
Б) остаток материалов на складе;
В) рост стоимости бизнеса и конкурентных преимуществ;
Г) количество бухгалтерских операций.
17. Миссия предприятия в системе стратегического контроллинга определяет:
А) порядок ведения учета;
Б) текущие расходы предприятия;
В) основное предназначение и направление развития организации;
Г) налоговую нагрузку.
18. Стратегический контроллинг связан прежде всего с:
А) оперативным учетом производства;
Б) расчетом заработной платы;
В) стратегическим планированием и управлением развитием предприятия;
Г) оформлением договоров.
19. Анализ конкурентоспособности предприятия относится к:
А) оперативному контроллингу;
Б) бухгалтерскому контролю;
В) стратегическому контроллингу;
Г) налоговому контролю.
20. Результатом эффективного стратегического контроллинга является:

А) увеличение объема отчетности;
Б) снижение качества управления;
В) своевременное выявление стратегических проблем и повышение устойчивости предприятия;
Г) отказ от планирования.

К теме «Инструменты контроллинга»

1. Инструменты контроллинга представляют собой:
А) методы бухгалтерского учета;
Б) способы проведения налоговых проверок;
В) методы и приемы, используемые для планирования, анализа и управления деятельностью предприятия;
Г) формы финансовой отчетности.
2. Основное назначение инструментов контроллинга заключается в:
А) ведении бухгалтерских регистров;
Б) контроле только денежных операций;
В) обеспечении руководства информацией для принятия управленческих решений;
Г) расчете налоговых обязательств.
3. К инструментам оперативного контроллинга относится:
А) SWOT-анализ;
Б) PEST-анализ;
В) бюджетирование;
Г) анализ жизненного цикла отрасли.
4. Бюджетирование в системе контроллинга используется для:
А) регистрации хозяйственных операций;
Б) планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
В) составления налоговых деклараций;
Г) проведения инвентаризации.
5. Анализ отклонений позволяет:
А) определить организационную структуру предприятия;
Б) выявить причины различий между плановыми и фактическими показателями;
В) рассчитать амортизацию основных средств;
Г) определить стоимость акций.
6. Метод «затраты–объем–прибыль» (CVP-анализ) используется для:
А) оценки качества продукции;
Б) анализа зависимости затрат, объема продаж и прибыли;
В) определения налоговой базы;
Г) анализа кадрового состава.
7. Точка безубыточности показывает:
А) максимальную прибыль предприятия;
Б) объем продаж, при котором доходы равны затратам;
В) сумму постоянных затрат;
Г) уровень заработной платы.
8. Метод Direct-Costing основан на:
А) распределении всех затрат между видами продукции;
Б) разделении затрат на постоянные и переменные;
В) анализе только финансовых результатов;
Г) расчете налогов.
9. Маржинальный доход определяется как:
А) Выручка + постоянные затраты;
Б) Прибыль – налоги;

В) Выручка – переменные затраты;
Г) Постоянные затраты – прибыль.
10. ABC-анализ в контроллинге применяется для:
А) оценки внешней среды предприятия;
Б) классификации объектов по степени их значимости;
В) расчета себестоимости продукции;
Г) составления бюджета предприятия.
11. Метод XYZ-анализа используется для:
А) определения прибыльности продукции;
Б) анализа стабильности и предсказуемости спроса;
В) оценки стоимости предприятия;
Г) анализа конкурентной среды.
12. SWOT-анализ относится к инструментам:
А) оперативного контроля затрат;
Б) стратегического контроллинга;
В) бухгалтерского учета;
Г) налогового планирования.
13. Система сбалансированных показателей (BSC) позволяет:
А) заменить бухгалтерский учет;
Б) связать стратегические цели предприятия с показателями эффективности;
В) определить налоговые платежи;
Г) контролировать только расходы.
14. KPI в системе контроллинга представляют собой:
А) бухгалтерские документы;
Б) виды затрат;
В) ключевые показатели эффективности деятельности;
Г) финансовые отчеты.
15. Бенчмаркинг в контроллинге означает:
А) расчет себестоимости продукции;
Б) сравнение деятельности предприятия с лучшими практиками;
В) составление бюджета;
Г) проведение аудита.
16. Управленческий учет является инструментом контроллинга, поскольку:
А) используется только для налоговой отчетности;
Б) обеспечивает информацией для внутренних управленческих решений;
В) заменяет финансовый контроль;
Г) применяется только государственными организациями.
17. Система раннего предупреждения в контроллинге предназначена для:
А) увеличения объема отчетности;
Б) своевременного выявления рисков и проблем предприятия;
В) контроля только кассовых операций;
Г) расчета заработной платы.
18. Инструмент «дерево целей» используется для:
А) расчета затрат;
Б) декомпозиции стратегических целей предприятия;
В) учета основных средств;
Г) анализа движения денежных средств.
19. Факторный анализ позволяет:
А) составить бюджет предприятия;
Б) определить влияние отдельных факторов на изменение показателей;
В) провести инвентаризацию;
Г) определить налоговые льготы.

20. Основным результатом применения инструментов контроллинга является:
А) увеличение количества отчетов;
Б) усложнение управления предприятием;
В) повышение качества управленческих решений и эффективности деятельности;
Г) отказ от планирования.

В1. Задания на формирование умений:

1. Определите, какие цели контролинга могут быть поставлены на конкретном предприятии.
2. Проанализируйте, чем контролинг отличается от управленческого учета на практике.
3. Определите, какие информационные потоки необходимы для работы системы контролинга.
4. Сформулируйте, какие управленческие решения может поддерживать контролинг.
5. Выберите наиболее целесообразную модель организации службы контролинга для малого и крупного предприятия.
6. Распределите функции между контролером, бухгалтером и финансовым менеджером.
7. Составьте перечень должностных обязанностей контролера.
8. Составьте структуру бюджета предприятия по выбранному виду деятельности.
9. Определите последовательность составления бюджета продаж, производства и затрат.
10. Рассчитайте отклонения фактических показателей от плановых и сделайте выводы.
11. Выявите причины отклонений по доходам, расходам и прибыли.
12. Определите, какие отклонения являются благоприятными, а какие неблагоприятными.
13. Предложите мероприятия по устранению выявленных отклонений.
14. Сгруппируйте затраты предприятия по различным признакам.
15. Сформулируйте стратегические цели предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективу.
16. Проведите SWOT-анализ деятельности конкретного предприятия.
17. На основе SWOT-анализа определите стратегические направления развития организации.
18. Составьте перечень внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегию предприятия.
19. Определите, какие показатели следует включить в систему сбалансированных показателей (BSC).
20. Рассчитайте точку безубыточности по исходным данным.
21. Определите запас финансовой прочности предприятия на основе CVP-анализа.
22. Проанализируйте влияние изменения цены, объема продаж и переменных затрат на прибыль.
23. Определите, какой продукт или товар относится к группе A, B или C по ABC-анализу.
24. Сформируйте рекомендации по управлению группами A, B и C.
25. Подберите ключевые показатели эффективности (KPI) для конкретной должности или подразделения.
26. Сформулируйте управленческие выводы на основе результатов анализа KPI, ABC, CVP или бенчмаркинга.

Блок С.
С1. Задания для проверки обученности «Владеть»

1. Контролинг как система управления

1. Обоснуйте целесообразность внедрения контролинга на предприятии.
2. Покажите, как система контролинга влияет на качество управленческих решений.
3. Докажите на примере, каким образом контролинг обеспечивает координацию деятельности подразделений.

4. Сформулируйте предложения по совершенствованию системы контролинга в организации.
5. Оцените, какие функции контролинга являются наиболее значимыми для современного предприятия.
6. Разработайте рекомендации по повышению эффективности взаимодействия контролинга и управленческого учета.

2. Организация системы контролинга

7. Предложите наиболее рациональную структуру службы контролинга для конкретного предприятия.
8. Обоснуйте место службы контролинга в организационной структуре управления.
9. Разработайте распределение обязанностей между контролером, бухгалтером и финансовым менеджером.
10. Оцените, какие профессиональные качества контролера наиболее важны в практической деятельности.
11. Предложите меры по повышению эффективности работы службы контролинга.
12. Сформулируйте рекомендации по организации информационного обмена между контролингом и другими подразделениями.

3. Оперативный контролинг

13. Обоснуйте значение бюджетирования как инструмента оперативного контролинга.
14. Разработайте предложения по совершенствованию системы бюджетирования на предприятии.
15. Интерпретируйте отклонения фактических показателей от плановых и сделайте управленческие выводы.
16. Оцените причины отклонений и определите, какие из них требуют первоочередного внимания.
17. Разработайте меры по снижению неблагоприятных отклонений.
18. Обоснуйте выбор методов управления затратами в конкретной хозяйственной ситуации.
19. Предложите систему показателей для оперативного контроля затрат и результатов.
20. Сформулируйте рекомендации по повышению эффективности использования ресурсов предприятия.

4. Стратегический контролинг

21. Обоснуйте необходимость стратегического контролинга для устойчивого развития предприятия.
22. Разработайте перечень стратегических целей организации на определенный период.
23. Оцените влияние внешней и внутренней среды на стратегию предприятия.
24. Сформулируйте выводы по результатам SWOT-анализа и предложите стратегические направления развития.
25. Обоснуйте выбор ключевых показателей для оценки достижения стратегических целей.
26. Разработайте пример взаимосвязи целей, показателей и мероприятий в рамках BSC.
27. Предложите меры по совершенствованию системы стратегического контроля.
28. Оцените, насколько система сбалансированных показателей помогает управлять развитием предприятия.

5. Инструменты контролинга

29. Обоснуйте применение CVP-анализа для принятия управленческих решений.
30. Интерпретируйте результаты CVP-анализа и сформулируйте выводы для руководства.
31. Разработайте предложения по увеличению зоны финансовой устойчивости предприятия.
32. Обоснуйте целесообразность применения ABC-анализа для управления ресурсами и ассортиментом.

33. Предложите решения по управлению товарами, клиентами или затратами на основе ABC-анализа.
34. Обоснуйте выбор KPI для конкретного подразделения или должности.
35. Оцените, насколько KPI соответствуют стратегическим целям организации.
36. Разработайте рекомендации по совершенствованию системы KPI.
37. Обоснуйте значение бенчмаркинга в повышении конкурентоспособности предприятия.
38. Сравните результаты деятельности предприятия с лучшими практиками и сделайте выводы.
39. Предложите направления улучшения деятельности на основе бенчмаркинга.
40. Интегрируйте данные CVP-, ABC-, KPI-анализа и бенчмаркинга для выработки управленческих решений.

С2. Практические упражнения для контрольных работ

Бюджетирование в системе оперативного контроллинга
Цель занятия

- изучить сущность бюджетирования;
- научиться составлять основные виды бюджетов;
- освоить методы контроля исполнения бюджета и анализа отклонений.

Упражнение 1. Определение видов бюджетов
Задание. Соотнесите хозяйственную ситуацию с соответствующим видом бюджета.

Ситуация	Вид бюджета
План реализации продукции	
План закупки материалов	
План денежных поступлений и выплат	
План производственных затрат	
План административных расходов	

Варианты ответов

- Бюджет продаж
- Производственный бюджет
- Бюджет движения денежных средств
- Бюджет закупок
- Бюджет управленческих расходов

Упражнение 2. Составление бюджета продаж
Предприятие реализует продукцию.

Квартал	План продаж, шт.	Цена, сом
I	1200	450
II	1500	450
III	1700	450
IV	1600	450

Задание
Определите:
1. выручку каждого квартала;
2. годовой объем продаж.

Упражнение 3. Производственный бюджет

План продаж:

Месяц	Продажи
Январь	900
Февраль	1100
Март	1200

Запасы готовой продукции должны составлять **10% продаж следующего месяца**.
Начальный остаток готовой продукции — **100 единиц**.

Задание

Определите объем производства каждого месяца.

Упражнение 4. Бюджет закупки материалов

На изготовление одной единицы продукции требуется **5 кг материала**.
План производства — **1000 изделий.**
Цена материала — **80 сом/кг**.

Задание

Определите:

- потребность в материалах;
- стоимость закупки.

Упражнение 5. Анализ исполнения бюджета

Показатель	План	Факт
Выручка	1 500 000	1 430 000
Себестоимость	900000	940000
Прибыль	600000	490000

Определите:

1. абсолютные отклонения;
2. относительные отклонения (%);
3. сделайте вывод.

План по реализации продукции не выполнен, одновременно себестоимость превысила плановые показатели, что привело к снижению прибыли. Необходимо выявить причины отклонений (рост цен на ресурсы, снижение объема продаж, увеличение производственных затрат) и разработать корректирующие мероприятия.

Упражнение 6. Кейс

Предприятие планировало получить прибыль **800 000 сом**.
Фактически прибыль составила **670 000 сом**.
Известно:

- объем продаж снизился на 6%;
- себестоимость увеличилась на 9%;
- административные расходы выросли на 5%.

Задание

Ответьте на вопросы:

1. Какие причины привели к невыполнению бюджета?
2. Какие показатели должен проанализировать контроллер?
3. Какие управленческие решения можно предложить?
4. Какие бюджеты следует скорректировать?
5. Какие мероприятия помогут повысить прибыль в следующем периоде?

Упражнение 7. Расчет абсолютных и относительных отклонений

Предприятие выпустило продукцию согласно следующим данным.

Показатель	План	Факт
Объем продаж, шт.	5 000	4 700
Выручка, сом	3 500 000	3 320 000
Себестоимость, сом	2 450 000	2 520 000
Прибыль, сом	1 050 000	800 000

Задание

1. Рассчитать абсолютные отклонения.
2. Рассчитать относительные отклонения (%).
3. Сделать вывод.

Упражнение 8. Анализ отклонений затрат

Плановые и фактические затраты предприятия представлены в таблице.

Статья затрат	План, сом	Факт, сом
Материалы	800 000	870 000
Заработная плата	450 000	430 000
Электроэнергия	120 000	135 000
Амортизация	160 000	160 000

Задание. Определите отклонения по каждой статье.

Упражнение 9. Факторный анализ прибыли

Плановая прибыль предприятия составляла **900 000 сом**, фактическая — **760 000 сом**. Известно:

- объем реализации снизился на 5%;
- цена реализации уменьшилась на 2%;
- себестоимость выросла на 6%.

Задание: Определите основные причины снижения прибыли и предложите мероприятия по устранению негативных отклонений.

Упражнение 10. Анализ исполнения бюджета

Показатель	План	Факт
Продажи	2 000 000	1 920 000
Производственные затраты	1 250 000	1 330 000
Коммерческие расходы	180 000	200 000
Прибыль	570 000	390 000

Задание: Рассчитать отклонения.

1. Определить причины снижения прибыли.
2. Предложить корректирующие мероприятия.

Упражнение 11. Анализ отклонений по центрам ответственности

Предприятие имеет три центра ответственности.

Подразделение	План затрат	Факт затрат
Производственный цех	1 200 000	1 290 000
Отдел продаж	380 000	360 000
Администрация	260 000	295 000

Задание: Рассчитать отклонения.

1. Определить подразделения с перерасходом.
2. Какие решения должен принять контроллер?

Упражнение12. Комплексный анализ отклонений

Компания планировала следующие показатели.

Показатель	План	Факт
Выручка	5 000 000	4 750 000
Себестоимость	3 200 000	3 350 000
Прибыль	1 800 000	1 400 000

Задание:

1. Определить абсолютные и относительные отклонения.
2. Построить таблицу анализа отклонений.
3. Оценить эффективность деятельности предприятия.
4. Предложить мероприятия по устранению негативных отклонений.

Вопросы

1. Какие факторы являются внешними, а какие внутренними?
2. Какие отклонения являются контролируемыми?
3. Какие подразделения должны разработать корректирующие мероприятия?
4. Какие решения должен предложить контроллер руководству?
5. Как можно предотвратить подобные отклонения в будущем?

Упражнение 13. Классификация затрат предприятия

Предприятие осуществляет производство продукции. Определите вид затрат:

Затраты	Вид затрат
Сырье и материалы	
Заработная плата производственных рабочих	
Аренда производственного помещения	
Расходы на рекламу	
Амортизация оборудования	
Электроэнергия для производства	
Заработная плата директора	

Требуется классифицировать затраты по признакам:

1. **Переменные и постоянные**
2. **Прямые и косвенные**

Упражнение 15. Расчет полной себестоимости продукции

Предприятие произвело **2 000 единиц продукции**.

Затраты:

Статья затрат	Сумма, сом
Материалы	800 000
Заработная плата рабочих	450 000
Амортизация	120 000
Общепроизводственные расходы	230 000

Статья затрат	Сумма, сом
Управленческие расходы	150 000

Требуется:

1. Определить общую сумму затрат.
2. Рассчитать себестоимость единицы продукции.

Упражнение 16. Анализ поведения затрат

Предприятие имеет следующие данные:

Объем производства	Общие переменные затраты
1 000 ед.	500 000 сом
2 000 ед.	1 000 000 сом
3 000 ед.	1 500 000 сом

Требуется:

1. Определить переменные затраты на единицу продукции.
2. Сделать вывод о характере затрат.

Упражнение 17. Расчет точки безубыточности

Предприятие выпускает продукцию:

- Цена реализации единицы — 1 500 сом;
- Переменные затраты на единицу — 900 сом;
- Постоянные затраты — 1 200 000 сом.

Требуется определить:

1. Маржинальный доход на единицу продукции.
2. Точку безубыточности.

Упражнение 18. Анализ снижения затрат

Предприятие планирует снизить себестоимость продукции.

Исходные данные:

Показатель	До мероприятий	После мероприятий
Материальные затраты	2 000 000	1 800 000
Заработная плата	900 000	850 000
Энергозатраты	300 000	250 000

Требуется:

1. Определить экономию по каждому элементу затрат.
2. Рассчитать общий эффект снижения затрат.

Упражнение 19. Использование метода Direct-Costing

Предприятие производит продукцию.

Данные:

- Объем производства — 5 000 единиц;
- Цена реализации — 1 200 сом;
- Переменные затраты — 700 сом/ед.;
- Постоянные расходы — 1 500 000 сом.

Требуется определить:

1. Выручку.
2. Переменные затраты.
3. Маржинальный доход.

4. Прибыль.

Упражнение 20. Кейс: Оптимизация затрат предприятия
Производственное предприятие столкнулось с ростом себестоимости продукции.
Причины:

- увеличение стоимости сырья на 15%;
- рост расходов на электроэнергию на 10%;
- увеличение потерь материалов на 8%;
- снижение производительности труда на 5%.

Задание:

1. Определите основные причины роста затрат.
2. Разделите причины на внутренние и внешние.
3. Разработайте мероприятия по снижению затрат.

Упражнение 21. Формирование стратегических целей предприятия
Условие. Производственное предприятие планирует развитие на ближайшие 5 лет. Руководство определило следующие направления:

- увеличение объема продаж;
- снижение производственных затрат;
- повышение качества продукции;
- развитие персонала;
- внедрение новых технологий.

Задание:

1. Сформулируйте миссию предприятия.
2. Разработайте 5 стратегических целей.
3. Определите, к какой перспективе BSC относится каждая цель.

Упражнение 22. Разработка KPI для стратегических целей
Условие. Компания определила следующие стратегические цели:

1. Увеличить прибыль.
2. Повысить удовлетворенность клиентов.
3. Улучшить эффективность производства.
4. Развивать персонал.

Задание
Подберите показатели эффективности (KPI) для каждой цели.

Упражнение 23. Построение стратегической карты предприятия
Условие. Предприятие ставит цель: «Повышение конкурентоспособности продукции»**.**
Задание. Постройте причинно-следственную связь между четырьмя перспективами BSC:

1. Обучение и развитие.
2. Внутренние процессы.
3. Клиенты.
4. Финансы.

Упражнение 24. Расчет ключевых показателей эффективности (KPI)
Предприятие имеет следующие данные:

Показатель	План	Факт
Выручка, млн сом	50	56
Чистая прибыль, млн сом	8	9,5

Показатель	План	Факт
Количество клиентов	5000	5300
Брак продукции, %	3	2

Задание. Рассчитать:

1. Выполнение плана по каждому показателю.
2. Сделать вывод о достижении стратегических целей.

Упражнение 25. Разработка системы показателей BSC
Условие. Торговая компания разработала стратегию роста.
Задание. Составьте таблицу BSC.

Перспектива	Стратегическая цель	KPI	Целевое значение
Финансы			
Клиенты			
Бизнес-процессы			
Обучение и развитие			

Упражнение 26. Анализ достижения стратегических целей
Компания установила следующие цели:

Показатель	Цель	Факт
Рост продаж	+15%	+10%
Снижение затрат	–10%	–12%
Увеличение клиентов	+20%	+18%
Обучение сотрудников	50 часов	35 часов

Задание

1. Определите, какие цели достигнуты.
2. Выявите отклонения.
3. Предложите управленческие решения.

Упражнение 27. Кейс: Разработка стратегии предприятия
Ситуация. Компания теряет позиции на рынке:

- снижается объем продаж;
- увеличивается количество претензий клиентов;
- оборудование морально устарело;
- сотрудники недостаточно квалифицированы.

Задание. Разработайте:

1. Стратегические цели предприятия.
2. KPI для оценки достижения целей.
3. Мероприятия по реализации стратегии.

Упражнение 28. Классификация факторов SWOT-анализа
Условие. Для предприятия определены следующие факторы:

1. Высокая квалификация персонала.
2. Рост спроса на продукцию отрасли.
3. Устаревшее оборудование.
4. Появление новых конкурентов.
5. Известность торговой марки.
6. Недостаток финансовых ресурсов.

7. Возможность выхода на новые рынки.
8. Рост цен на сырье.

Упражнение 29. Проведение SWOT-анализа производственного предприятия
Условие

Производственное предприятие имеет следующие характеристики:

- современная технология производства;
- квалифицированные специалисты;
- стабильные поставщики;
- высокая себестоимость продукции;
- недостаточная рекламная активность;
- ограниченный ассортимент;
- рост спроса на экологичную продукцию;
- усиление конкуренции;
- изменение законодательства;
- возможность привлечения инвестиций.

Задание. Составьте SWOT-матрицу предприятия.

Упражнение 30. Разработка стратегий на основе SWOT-анализа
Условие. Используя результаты SWOT-анализа предприятия, разработайте стратегии четырех типов:

- **SO-стратегия** — использование сильных сторон для реализации возможностей;
- **WO-стратегия** — устранение слабых сторон за счет возможностей;
- **ST-стратегия** — использование сильных сторон для защиты от угроз;
- **WT-стратегия** — минимизация слабых сторон и угроз.

Упражнение 31. Определение перспектив Системы сбалансированных показателей
Условие. Распределите следующие цели предприятия по четырем перспективам BSC:

1. Увеличение рентабельности продаж.
2. Повышение удовлетворенности клиентов.
3. Сокращение времени выполнения заказа.
4. Обучение и повышение квалификации сотрудников.
5. Снижение себестоимости продукции.
6. Рост доли рынка.
7. Внедрение новых производственных технологий.
8. Увеличение прибыли предприятия.

Задание. Определите, к какой перспективе BSC относится каждая цель.

Перспектива BSC	Цели
Финансы	
Клиенты	
Внутренние бизнес-процессы	
Обучение и развитие	

Упражнение 32. Разработка карты стратегии предприятия
Условие. Производственное предприятие ставит стратегическую цель: «Повышение конкурентоспособности продукции»
Задание. Постройте причинно-следственную связь между перспективами BSC.

Упражнение 33. Разработка системы KPI по модели BSC
Условие. Компания разработала следующие стратегические цели:

- увеличить прибыль;
- повысить качество обслуживания клиентов;
- ускорить производственные процессы;
- повысить профессиональный уровень сотрудников.

Задание

Разработайте систему KPI.

Перспектива BSC	Стратегическая цель	KPI	Целевое значение
Финансы			
Клиенты			
Процессы			
Обучение и развитие			

Упражнение 34. Расчет выполнения стратегических показателей

Условие. Предприятие установило следующие стратегические показатели:

Показатель	План	Факт
Рост выручки, %	15	18
Рентабельность продаж, %	20	17
Удовлетворенность клиентов, %	90	92
Количество часов обучения сотрудников	40	35

Задание

1. Рассчитать процент выполнения показателей.
2. Определить, какие цели достигнуты.
3. Сделать вывод.

Упражнение 35. Практическая работа: Разработка BSC для конкретного предприятия

Задание студентам. Выберите предприятие (банк, производственная компания, торговая организация, образовательная организация) и разработайте:

1. Миссию предприятия.
2. Стратегические цели.
3. Карту стратегии.
4. Систему BSC:

Перспектива	Цель	KPI	Плановое значение
Финансы			
Клиенты			
Процессы			
Обучение и развитие			

5. Сделайте вывод о возможности применения BSC для повышения эффективности управления.

Методические указания по выполнению задач

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса.

Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный.

Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом. Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты. Решение задач нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.