

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра экономики и бухгалтерского учёта

**Согласовано**  
на научно-методическом совете  
экономического факультета  
«26» декабря 2025 г.

**Утверждено**  
решением кафедры экономики и  
бухгалтерского учёта  
«12» декабря 2025 г.  
протокол № 4

**Рабочая программа дисциплины**

**КОНТРОЛЛИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

Направление подготовки **38.04.08 Финансы и кредит**

Направленность (профиль) программы **Финансовая аналитика и мониторинг**

Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2025

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит

Рабочая программа дисциплины разработана зав. кафедрой экономики и бухгалтерского учёта, к.э.н., доцентом Яроцкой Еленой Владимировной

Рецензент: к.э.н., доцент, доцент кафедры управления ФГОУ ВО Смоленская ГСХА Лазько О.В.

# 1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1. Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК -4 - Способен осуществлять управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении)	ИД-2.ПК-4 - Демонстрирует способность осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию

## 1.2 . Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК -4 - Способен осуществлять управление процессом финансового консультирования	
ИД-2.ПК-4 - Демонстрирует способность осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-базовые понятия контроллинга, их сущность, взаимосвязь и взаимообусловленность</li> <li>- особенности создания и развития организационной структуры по финансовому консультированию</li> <li>- особенности процесса финансового консультирования в организации (подразделении)</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-использовать систему знаний в области организации контроллинга на предприятии (компании)</li> <li>- управлять процессом финансового консультирования в организации (подразделении)</li> <li>- осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-способностью осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию</li> </ul>

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Контроллинг эффективности бизнеса» входит в обязательную часть. Знания и навыки, полученные при изучении дисциплины позволяют расширить круг вопросов, связанных с проблемами, с которыми сталкивается современный финансист в связи с радикальными изменениями, происходящими в экономической, социальной, технологической сферах.

*Цель дисциплины* - формирование у обучающихся необходимых теоретических знаний, практических умений и прикладных навыков в области контроллинга, включая умения принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, а также поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов.

*Задачи дисциплины:*

- сформировать представления о контроллинге, как области теоретического и

практического менеджмента;

- овладеть механизмом реализации контроллинга в организации;
- приобрести практические навыки в области управления контроллингом.

**3. Объем учебной дисциплины в зачётных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

**3.1 Очная форма обучения**

Вид учебной работы	2 семестр
Общая трудоёмкость дисциплины, зачётных единиц	2
<b>часов</b>	<b>72</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>16</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	8
занятия семинарского типа	8
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>54</b>
<b>Контроль</b>	<b>2</b>
Вид промежуточной аттестации	зачёт

**3.2 Заочная форма обучения**

Вид учебной работы	4 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
<b>часов</b>	<b>72</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>4</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	2
занятия семинарского типа	2
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>64</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачёт

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведённого на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоёмкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**  
Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
<b>Раздел 1. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления</b>	22	4	18	коллоквиум	ИД-2.ПК-4
Тема 1. Сущность понятия контроллинга	6	1	5		
Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	8	1	7		
Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии	8	2	6		
<b>Раздел 2 Объекты контроллинга на предприятии</b>	24	6	18	коллоквиум	ИД-2.ПК-4
Тема 4. Объекты контроллинга на предприятии	8	2	6		
Тема 5. Информационная поддержка контроллинга	8	2	6		
Тема 6. Организация службы контроллинга	8	2	6		
<b>Раздел 3. Механизм реализации контроллинга на предприятии</b>	24	6	18	тест	ИД-2.ПК-4
Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии	8	2	6		
Тема 8. Анализ отклонений в системе контроллинга	8	2	6		
Тема 9. Методы стратегической диагностики деятельности предприятия	8	2	6		
<b>Контроль</b>	2				
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	72	16	54		

Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
<b>Раздел 1. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления</b>	22	2	20	коллоквиум	ИД-2.ПК-4
Тема 1. Сущность понятия контроллинга	6	1	5		
Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	8	1	7		
Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии	8		8		
<b>Раздел 2 Объекты контроллинга на предприятии</b>	24	1	23	коллоквиум	ИД-2.ПК-4
Тема 4. Объекты контроллинга на предприятии	8	1	7		
Тема 5. Информационная поддержка контроллинга	8		8		
Тема 6. Организация службы контроллинга	8		8		
<b>Раздел 3. Механизм реализации контроллинга на предприятии</b>	22	1	21	тест	ИД-2.ПК-4
Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии	8	1	7		
Тема 8. Анализ отклонений в системе контроллинга	8		8		
Тема 9. Методы стратегической диагностики деятельности предприятия	6		6		
<b>Контроль</b>	4				
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	72	4	64		

## **4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам**

### **Раздел 1. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления**

Цель – является формирование у обучающихся необходимых теоретических знаний, практических умений и прикладных навыков в области контроллинга, включая умения принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, а также поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов.

Задачи:

- формирование у магистрантов комплекса знаний и практических навыков для ведения профессиональной деятельности в сфере ведения управленческого учёта предприятия в соответствии с современными требованиями, предъявляемыми к специалистам финансово экономических служб;
- формирование у магистрантов системного видения развития теории и практики управленческого учёта;
- личностное развитие магистрантов: систематизация разностороннего профессионального опыта, воспитание лидерских качеств, расширение круга профессионального и личного общения.

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

Сущность понятия контроллинга. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.

Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.

История развития контроллинга. Американская и немецкая модели контроллинга. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.

Пирамида контроллинга на предприятии. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.

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

Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.

Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).

Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.

Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.

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

Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС), контроллинг маркетинга и сбыта (КМС), контроллинг обеспечения ресурсами (КОР), контроллинг производства (КП), контроллинг логистики (КЛ), финансовый контроллинг (ФК), контроллинг персонала (КП), контроллинг инвестиций (КИ), контроллинг инновационных процессов (КИП.)

## **Раздел 2. Объекты контроллинга на предприятии**

Цель – формирование у магистрантов знаний и умений по созданию системы гибкой, достоверной и оперативной экономической информации, ее использованию для планирования, контроля и принятия управленческих решений в эффективном управлении финансово-хозяйственной деятельностью и формировании финансовых результатов предприятия.

Задачи:

- формирование у магистрантов комплекса знаний и практических навыков для ведения профессиональной деятельности в сфере ведения управленческого учета предприятия в соответствии с современными требованиями, предъявляемыми к специалистам финансово-экономических служб;
- формирование у магистрантов системного видения развития теории и практики управленческого учета;
- личностное развитие магистрантов: систематизация разностороннего профессионального опыта, воспитание лидерских качеств, расширение круга профессионального и личного общения.

### **Тема 4. Объекты контроллинга на предприятии**

Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.

Система управленческого учета. Горизонтальная и вертикальная интеграция. Принципы системы управленческого учета. Элементы системы учета затрат. Классификация затрат, используемые для целей управления. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства). Этапы создания системы управленческого учета предприятия.

Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности. Логико-дедуктивные системы показателей. Эмпирико-индуктивные системы показателей.

Планирование и бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.

Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат». Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли. Выявление причин отклонений.

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

Назначение и задачи информатизации контроллинга. Структура цикла контроллинга. Формирование единого информационного пространства. Концепция интегрированной управленческой системы. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.

Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации. Система поддержки принятия решений.

Информационная система руководителя. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем. Структура единого аналитического пространства



организации

Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб. Контроллинг в российских информационных системах.

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

Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.

Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.

Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.

## **Раздел 3. Механизм реализации контроллинга на предприятии**

Цель: изучение и привитие умения выбирать методы информационного, аналитического, методического и инструментального обеспечения менеджмента.

Задачи:

- изучение широкого курса вопросов, связанных с экономическими и организационными вопросами контроллинга;
- изучение сущности, основы построения контроллинга для поддержки эффективного управления предприятием;
- изучение целей и задач, функций контроллинга.

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

Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; упрочение позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.

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

Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций контроллинга, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.

### **Тема 8. Анализ отклонений в системе контроллинга**

Формирование факторных систем в процессе детерминированного моделирования. Способы измерения факторов в процессе детерминированного анализа. Выявление отклонений. Оценка отклонений. Выявление причин отклонений. Использование системы «стандарт-кост» для выявления отклонений. Измерение отклонений в отчете центра прибыли. Факторный анализ отчета центра инвестиций.

### **Тема 9. Методы стратегической диагностики деятельности предприятия**

Сравнительная характеристика рыночного и ресурсного подхода к диагностированию стратегической позиции предприятия. Формирование ресурсно-рыночного портфеля предприятия. Организация реализации стратегии. Основы инвестиционного анализа: анализ капитальных и долгосрочных финансовых вложений. Оценка и прогнозирование эффективности инвестиционных проектов. Критерии оценки инвестиционных проектов в контроллинге.

## **4.3 Тематический план по очной форме обучения**

## Раздел 1. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления

### Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
Тема 1. Сущность понятия контроллинга	1. Сущность понятия контроллинга. 2. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления. 3. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.	1
Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	1. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции. 2. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП). 3. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.	1

### Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии	Семинар- дискуссия*	2

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 1 разделе – 2 часа.

### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
Тема 1. Сущность понятия контроллинга	5	коллоквиум
Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	7	
Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии	6	

## Раздел 2 Объекты контроллинга на предприятии

### Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)

Тема	Вопросы	Трудоёмкость, часов
Тема 4. Объекты контроллинга на предприятии	1. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга. 2. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений. 3. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга. 4. Анализ отклонений в системе контроллинга	2

### Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоёмкость, часов
Тема 5. Информационная поддержка контроллинга	Анализ деловых ситуаций *	2
Тема 6. Организация службы контроллинга	Семинар	2

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств во 2 разделе – 2 часа.

### Самостоятельная работа

Тема	Трудоёмкость, часов	Контроль
Тема 4. Объекты контроллинга на предприятии	6	коллоквиум
Тема 5. Информационная поддержка контроллинга	6	
Тема 6. Организация службы контроллинга	6	

## Раздел 3. Механизм реализации контроллинга на предприятии

### Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)

Тема	Вопросы	Трудоёмкость, часов
Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии	1. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации. 2. Фазы внедрения контроллинга. 3. Темпы внедрения контроллинга. 4. Типичные ошибки при внедрении контроллинга.	2
Тема 8. Анализ отклонений в системе контроллинга	1. Формирование факторных систем в процессе детерминированного моделирования. 2. Способы измерения факторов в процессе детерминированного анализа. 3. Выявление отклонений. 4. Измерение отклонений в отчете центра прибыли. 5. Факторный анализ отчета центра инвестиций.	2

### Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоёмкость, часов
Тема 9. Методы стратегической диагностики деятельности предприятия	Анализ деловых ситуаций *	2

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 3 разделе – 2 часа.

### Самостоятельная работа

Тема	Контроль	Трудоемкость, часов
Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии	тест	6
Тема 8. Анализ отклонений в системе контроллинга		6
Тема 9. Методы стратегической диагностики деятельности предприятия		6

## 4.4 Тематический план по заочной форме обучения

### Раздел 1. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
Тема 1. Сущность понятия контроллинга	1.Сущность понятия контроллинга. 2.Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления. 3.Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.	1
Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	1.Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции. 2.Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП). 3.Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.	1

### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
Тема 1. Сущность понятия контроллинга	5	коллоквиум
Тема 2. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления	7	
Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии	8	

### Раздел 2 Объекты контроллинга на предприятии

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)**

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоёмкость, часов
Тема 4. Объекты контроллинга на предприятии	Анализ деловых ситуаций *	1

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств во 2 разделе – 1 час.

**Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
Тема 4. Объекты контроллинга на предприятии	7	коллоквиум
Тема 5. Информационная поддержка контроллинга	8	
Тема 6. Организация службы контроллинга	8	

**Раздел 3. Механизм реализации контроллинга на предприятии****Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)**

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоёмкость, часов
Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии	Анализ деловых ситуаций *	1

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 3 разделе – 1 час.

**Самостоятельная работа**

Тема	Контроль	Трудоемкость, часов
Тема 7. Внедрение системы контроллинга на предприятии	тест	7
Тема 8. Анализ отклонений в системе контроллинга		8
Тема 9. Методы стратегической диагностики деятельности предприятия		6

**5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Контроллинг эффективности бизнеса» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т. п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом с использованием тестовых заданий.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачета.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

## 6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств в приложении А к рабочей программе дисциплины.

## 7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины

### 7.1 Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине:

№ п / п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1	Яроцкая Е.В. Контроллинг эффективности бизнеса: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов. [Электронный ресурс] – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2025. – 49с.	<a href="https://sgsha.ru/files/biblioteka/%D0%9C%D0%B5%D1%82%20%D1%83%D0%BA%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0.pdf">https://sgsha.ru/files/biblioteka/%D0%9C%D0%B5%D1%82%20%D1%83%D0%BA%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0.pdf</a>

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС):

№ п/ п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
<i>Основная литература</i>		
1	Саморуков, В. И. Управленческие решения : учебное пособие / В. И. Саморуков, А. О. Пешков. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2019. — 162 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/162877">https://e.lanbook.com/book/162877</a>
2	Мезенцева, О. Е. Управленческие решения : учебное пособие / О. Е. Мезенцева. — Тюмень : ТИУ, 2014. — 198 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/58778">https://e.lanbook.com/book/58778</a>
<i>Дополнительная литература</i>		
3	Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / Е. П. Томила, И. И. Глотова, Б. А. Доронин [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2022. — 152 с.	<a href="https://e.lanbook.com/book/323477">https://e.lanbook.com/book/323477</a>

## 7.2 Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» <http://www.garant.ru/>

«КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

## 7.3. Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России <http://opendata.mcx.ru/opendata/>

Федеральная служба государственной статистики <https://www.rosstat.gov.ru/>

Центральный банк Российской Федерации <https://cbr.ru/>

Информационная система Минэкономразвития России <https://www.economy.gov.ru/>

## 7.4 Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства
Учебная аудитория 307 для проведения занятий лекционного типа в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Количество посадочных мест - 56 - стол преподавателя - 2 шт. - стул преподавателя - 2 шт. - трибуна – 1 шт. - оборудование: аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), мультимедиа-проектор InFocus, настенно-потолочный экран Lumien – 1 шт., ноутбук ACER MS2397 с выходом в сеть «Интернет». - технические средства обучения: пакет офисных приложений Microsoft «OfficeStandart 2013 Russian OLP NL AcademicEdition».	1.Операционная система Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013, 2016, 2022 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-

		56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 212 для проведения занятий <b>семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</b> в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д. 10/2	Количество посадочных мест - 30 - стол преподавателя - 1 шт. - стул преподавателя - 1 шт. - аудиторная доска – 1 шт. - трибуна – 1 шт. - стенды обучающие – 7 шт.	
Учебная аудитория 203 - <b>помещение для самостоятельной работы</b> в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Количество посадочных мест - 18 - стол преподавателя - 1 шт. - стул преподавателя - 1 шт. - магнитно-маркерная доска – 1 шт. - оборудование: проектор InFocus, экран настенный – 1 шт. Компьютер в сборе с выходом в сеть «Интернет» с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации – 19 шт. - технические средства обучения: пакет офисных приложений Microsoft «OfficeStandart 2013 Russian OLP NL AcademicEdition».	1.Операционная система Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013, 2016, 2022 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)



**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»**

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине Контроллинг эффективности бизнеса**

Направление подготовки **38.04.08 Финансы и кредит**

Направленность (профиль) программы **Финансовая аналитика и мониторинг**

Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2025

**1.Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине**

Индикаторы достижения компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
ИД-2.ПК-4 - Демонстрирует способность осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	<b><i>Пороговый (удовлетворительно)</i></b>	<b><i>Знает:</i></b> -базовые понятия контроллинга, их сущность, взаимосвязь и взаимообусловленность - особенности создания и развития организационной структуры по финансовому консультированию - особенности процесса финансового консультирования в организации (подразделении) <b><i>Умеет:</i></b> -использовать систему знаний в области организации контроллинга на предприятии (компании) - управлять процессом финансового консультирования в организации (подразделении) - осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию <b><i>Владеет:</i></b> способностью осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Коллоквиум  Тестирование  Выполнение практического задания
	<b><i>Продвинутый (хорошо)</i></b>	<b><i>Твердо знает:</i></b> -базовые понятия контроллинга, их сущность, взаимосвязь и взаимообусловленность - особенности создания и развития организационной структуры по финансовому консультированию - особенности процесса финансового консультирования в организации	Коллоквиум  Тестирование  Выполнение практического задания

		(подразделении); <b>Уверенно умеет:</b> - использовать систему знаний в области организации контроллинга на предприятии (компании); <b>Уверенно владеет:</b> способностью осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	
	<b>Высокий (отлично)</b>	<b>Сформировавшееся систематическое знание:</b> - базовые понятия контроллинга, их сущность, взаимосвязь и взаимообусловленность - особенности создания и развития организационной структуры по финансовому консультированию - особенности процесса финансового консультирования в организации (подразделении) <b>Сформировавшееся систематическое умение:</b> - использовать систему знаний в области организации контроллинга на предприятии (компании) - управлять процессом финансового консультирования в организации (подразделении) - осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию; <b>Сформировавшееся систематическое владение:</b> способностью осуществлять создание и развитие организационной структуры по финансовому консультированию	Коллоквиум  Тестирование  Выполнение практического задания

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение тестов (правильных ответов из 15 вопросов)	8 и менее	9-11	12-13	14 и более
Коллоквиум	у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена.	обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя; предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видеоизмененные вопросы	знает изученный материал; отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя; умеет применять полученные знания на практике.	обнаруживает усвоение всего объема материала; выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видеоизмененные вопросы; свободно применяет полученные знания на практике

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 10-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

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

**КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОЛОКВИУМА  
по дисциплине «Контроллинг эффективности бизнеса»  
для текущего контроля**

**Примерный список вопросов**

**Раздел 1. Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления**

1. Сущность понятия контроллинга.
2. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности.
3. История развития контроллинга.
4. Эволюция взглядов на контроллинг в России.
5. Пирамида контроллинга на предприятии.
6. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
7. Специальные функции и задачи контроллинга.
8. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
9. Процесс стратегического контроля.
10. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
11. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
12. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии.

**Раздел 2. Объекты контроллинга на предприятии**

1. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.
2. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.
3. Планирование и бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
4. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
5. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
6. Структура цикла контроллинга.
7. Формирование единого информационного пространства.
8. Концепция интегрированной управленческой системы.
9. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.
10. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
11. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
12. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
13. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.

**КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ**  
**по дисциплине «Контроллинг эффективности бизнеса»**  
для текущего контроля

Тесты по дисциплине «Контроллинг эффективности бизнеса» содержат основные вопросы по всем темам, включённым в рабочую программу дисциплины. Каждому студенту при тестировании по дисциплине предоставляется 15 вопросов, на каждый из которых даны варианты ответов, только один из них является правильным. Студенту необходимо выбрать правильный ответ из предложенных ему вариантов ответов. Для выполнения теста отводится 30 минут.

**Примерные тестовые задания для контроля по разделу 3**

**1. Контроллинг - это:**

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

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

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

**3. Контроллинг использует:**

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

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

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

**5. Инструментами стратегического контроллинга являются:**

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

**6. Инструментами оперативного контроллинга являются:**

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

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

- а) бюджетирование
- б) информационное обеспечение
- в) операционный CVP - анализ
- г) калькуляция затрат жизненного цикла продукции

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

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

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

- а) независимость
- б) конфиденциальность
- в) честность
- г) все вместе взятое

**10. Центрами ответственности называют:**

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

**11. Цели формирования центров ответственности заключаются:**

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

**12. На выбор типа центра ответственности влияют следующие факторы:**

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

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

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

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

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

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

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

### **КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ для промежуточной аттестации по дисциплине «Контроллинг эффективности бизнеса»**

Зачет по дисциплине проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Для выполнения заданий отводится 90 минут.

#### **Примерные задания итогового теста**

**1. Контроллинг - это:**

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

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

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

**3. Контроллинг использует:**

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



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

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

**5. Инструментами стратегического контроллинга являются:**

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

**6. Инструментами оперативного контроллинга являются:**

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

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

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

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

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

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

- а) независимость
- б) конфиденциальность
- в) честность
- г) все вместе взятое

**10. Центрами ответственности называют:**

- а) все подразделения предприятия
- б) подразделения, где менеджер несет прямую персональную ответственность за контролируемые показатели деятельности
- в) отделы снабжения и сбыта

г) филиалы холдинговых компаний

**11. Цели формирования центров ответственности заключаются:**

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

**12. На выбор типа центра ответственности влияют следующие факторы:**

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

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

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

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

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

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

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

**Примерные варианты практического задания**

1. Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Определите запас прочности в денежном выражении.

2. Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Определите запас прочности в натуральном выражении.

3. Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. На какую сумму изменится запас прочности, если постоянные расходы увеличатся на 10%.

4. Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. На какую сумму изменится запас прочности, если постоянные расходы снизятся на 10%.

5. Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Определите значение операционного рычага.

6. Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Какое значение будет иметь эффект операционного рычага при увеличении постоянных расходов на 10%?

7. Предприятием за отчетный период реализованы 3000 шт. изделий «А» на сумму 3000000 руб. При этом переменные расходы составили 2000000 руб., а постоянные расходы – 600000 руб. Какое значение будет иметь эффект операционного рычага при снижении постоянных расходов на 10%?

8. Предприятие выпускает и продает изделие «А» по цене 8000 руб. При этом средние переменные затраты составляют 5000 руб., а постоянные затраты – 1 900 000 руб. Какую прибыль может получить предприятие, если оно продаст изделий «А» в количестве 7000 шт.?