

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
института экономики, финансов и
управления в АПК
Гунько Юлия Александровна

«__» _____ 20__ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)

Б1.О.08.05 Контроллинг на предприятиях сферы услуг

43.03.03 Гостиничное дело

Сервис гостинично-ресторанных, спортивных, развлекательных комплексов

бакалавр

очная

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-5 Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности	ОПК-5.1 Оценивает и анализирует основные производственные показатели экономической деятельности предприятий размещения и питания	знает Систему ключевых показателей эффективности (KPI) для предприятий гостиничного бизнеса (загрузка номерного фонда, средний чек, и др.) Показатели эффективности ресторанного бизнеса (средний чек, оборачиваемость столов, food cost, labor cost и др.) Методы расчета и интерпретации финансовых и операционных показателей Нормативные значения и отраслевые бенчмарки для предприятий сферы услуг
		умеет Собирать и систематизировать данные о производственно-экономической деятельности предприятия Рассчитывать основные экономические показатели предприятий размещения и питания Проводить сравнительный анализ показателей с отраслевыми нормативами и конкурентами Выявлять тенденции и закономерности в динамике показателей
		владеет навыками Инструментами автоматизированного сбора и обработки экономических данных Методами статистического анализа производственно-экономических показателей Программными средствами визуализации и представления аналитической информации Навыками подготовки аналитических отчетов по результатам оценки показателей
ОПК-5 Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности	ОПК-5.2 Экономически обосновывает необходимость и целесообразность принятия оптимальных решений при осуществлении	знает Методы экономического обоснования управленческих решений (CVP-анализ, маржинальный анализ, анализ безубыточности) Принципы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов Техники принятия решений в условиях неопределенности и риска Критерии оптимальности при выборе альтернативных вариантов решений

	и профессиональной деятельности	умеет Формулировать альтернативные варианты управленческих решений Проводить расчет экономической эффективности различных вариантов действий Оценивать риски и последствия принимаемых решений Аргументировать выбор оптимального решения на основе экономических расчетов владеет навыками Методами cost-benefit analysis) и ROI-анализа Инструментами моделирования сценариев и sensitivity-анализа Техниками многокритериальной оптимизации управленческих решений Навыками презентации экономического обоснования решений руководству
ОПК-5 Способен принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность организаций избранной сферы профессиональной деятельности	ОПК-5.3 Осуществляет текущее и перспективное экономическое планирование деятельности подразделений предприятий сферы гостинично-ресторанных услуг	знает Виды и уровни планирования на предприятиях сферы услуг (стратегическое, тактическое, оперативное) Методы бюджетирования (zero-based budgeting, rolling budget, flexible budget) Особенности планирования в гостиничном и ресторанном бизнесе (сезонность, цикличность спроса) Технологии прогнозирования спроса и загрузки предприятий умеет Разрабатывать бюджеты доходов и расходов подразделений предприятия Составлять планы продаж и загрузки с учетом сезонных факторов Прогнозировать финансовые результаты деятельности на краткосрочную и долгосрочную перспективу Корректировать планы при изменении внешних и внутренних условий владеет навыками Методами и инструментами бюджетного планирования Технологиями финансового моделирования деятельности подразделений Программными средствами для разработки и мониторинга планов (Excel, специализированные ERP-системы) Навыками контроля исполнения планов и анализа отклонений
ПК-1 Способен обеспечивать контроль и оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) предприятий индустрии	ПК-1.1 Осуществляет координацию и контроль деятельности департаментов (служб,	знает Организационную структуру предприятий гостеприимства и функции основных департаментов Межфункциональные взаимосвязи между службами отеля/ресторана Системы внутреннего контроля и мониторинга деятельности подразделен

	отделов) предприятий гостеприимств а	умеет Координировать работу различных служб для достижения общих целей предприятия Организовывать систему контроля выполнения плановых показателей подразделениями Выявлять проблемы во взаимодействии между департаментами и предлагать решения Проводить оценку эффективности работы отдельных служб и отдела в целом
		владеет навыками Инструментами межфункциональной координации (совещания, кросс-функциональные команды, системы коммуникации) Методами контроля исполнения задач и достижения целевых показателей Технологиями внедрения систем сбалансированных показателей (BSC) для департаментов Навыками проведения аудитов процессов и разработки рекомендаций по улучшению взаимодействия служб

2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. Основы контроллинга			
1.1.	Введение в контроллинг	7	ОПК-5.2	
1.2.	Организация контроллинга в компании	7	ОПК-5.1	
1.3.	Система показателей эффективности предприятий размещения	7	ОПК-5.1	Тест
1.4.	Система показателей эффективности предприятий питания	7	ОПК-5.1, ОПК-5.2	
1.5.	Экономическое обоснование управленческих решений	7	ОПК-5.2	
1.6.	Текущее экономическое планирование и бюджетирование	7	ОПК-5.3, ПК-1.1	Тест
1.7.	Перспективное планирование и прогнозирование	7	ОПК-5.3, ПК-1.1	
1.8.	Система внутреннего контроля и Система внутреннего контроля и мониторинга КРІ для различных департаментов и служб	7	ПК-1.1	
1.9.	Современные тенденции и цифровизация контроллинга	7	ОПК-5.2, ОПК-5.3	Тест
	Промежуточная аттестация			Эк

3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
Текущий контроль			
Для оценки знаний			
1	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
Для оценки умений			
Для оценки навыков			
Промежуточная аттестация			
2	Экзамен	Средство контроля усвоения учебного материала и формирования компетенций, организованное в виде беседы по билетам с целью проверки степени и качества усвоения изучаемого материала, определить необходимость введения изменений в содержание и методы обучения.	Комплект экзаменационных билетов

4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Контроллинг на предприятиях сферы услуг"

Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

Тестовые задания по теме: «Понятие и сущность контроллинга, его значение и виды»

1. Выберите утверждение, которое **НАИБОЛЕЕ** точно отражает сущность контроллинга как философии управления:

а) Контроллинг — это система стимулирующая менеджеров к соблюдению утверждённых нормативов и лимитов.

б) Контроллинг — это функция, дополняющая собой оперативное управление в случае его неэффективности.

в) Контроллинг — это система информационно-аналитической поддержки, обеспечивающая синхронизацию целей и координацию процессов для достижения стратегических ориентиров.

2. На совещании возник спор: является ли контроллинг службой «полиции» внутри компании или её «адвокатом»? Ваша экспертная позиция:

а) Это «полиция», так как её главная функция — выявлять отклонения и реагировать на них.

б) Это «адвокат» менеджмента, так как её задача — обеспечивать руководство аргументированной информацией для защиты принятых решений перед собственниками.

в) Это «врач-диагност», который не только выявляет «болезни» в бизнес-процессах, но и разрабатывает рекомендации по их «лечению».

г) Это и то, и другое; двойственность функцией контроля и функцией поддержки являются центральными в работе контроллера.

3. Компания работает на высококонкурентном рынке с быстрым изменением технологий. Приоритет должен быть отдан:

а) Оперативному контроллингу, так как необходимо ежедневно следить за ликвидностью и рентабельностью.

б) Стратегическому контроллингу, так как ключевые риски и возможности лежат в области своевременного выявления трендов и адаптации бизнес-модели.

в) В таких условиях контроллинг неэффективен и должен быть заменён на гибкие методологии управления (Agile).

г) Финансовому контроллингу, так как именно он обеспечивает выживание компании через жёсткий контроль затрат.

4. Какая из перечисленных задач НЕ МОЖЕТ быть в полной мере отнесена к компетенции оперативного контроллинга?

а) Расчёт и анализ отклонений плановой и фактической себестоимости.

б) Мониторинг показателей исполнения бюджета.

в) Анализ инвестиционных проектов с горизонтом окупаемости 5 лет.

г) Расчёт точки безубыточности для новой продуктовой линии.

5. Утверждение: «Главное отличие стратегического контроллинга от оперативного заключается в использовании разных наборов инструментов». Оцените данное утверждение.

а) Верно, так как их цели абсолютно различны.

б) Верно лишь отчасти, так как различие лежит не только в инструментарии, но и в объектах, временном горизонте и степени неопределённости.

в) Неверно, так как оба вида используют абсолютно идентичный набор инструментов.

г) Неверно, так как главное отличие — в подчинённости: оперативный контроллинг подчиняется финансовому директору, а стратегический — исполнительному директору.

6. Если система контроллинга в компании сфокусирована исключительно на финансовых показателях (прибыль, ROI, ликвидность) и жёстком бюджетировании, то какой из её элементов развит слабее всего?

а) Функция учёта.

б) Функция контроля.

в) Стратегическая ориентированность и сбалансированность.

г) Оперативная эффективность.

7. С помощью какого инструмента стратегический контроллинг напрямую «стыкуется» с оперативным, переводя долгосрочные цели в краткосрочные планы?

а) SWOT-анализ

б) Система сбалансированных показателей

в) Функционально-стоимостной анализ

г) Анализ величины и динамики постоянных и переменных затрат

8. При внедрении контроллинга наибольшее сопротивление оказывают линейные менеджеры. Какой аргумент будет НАИМЕНЕЕ эффективен для преодоления этого сопротивления?

а) «Контроллинг поможет вам самим лучше контролировать ваши показатели и обосновывать ваши решения перед руководством».

б) «Это приказ генерального директора, и все должны это внедрить».

в) «Система предоставит вам более оперативные и релевантные данные для принятия управленческих решений».

г) «Мы вместе проанализируем ваши бизнес-процессы и найдём резервы для повышения их эффективности».

9. Ситуационная задача:

Сеть кофеен быстро росла за счёт франчайзинга. Оперативный контроллинг был отлажен: чёткое бюджетирование, контроль над затратами каждой точки, еженедельный учёт денежных потоков. Однако через 2 года рост остановился, а затем начался спад. Анализ операционных отчётов проблем не выявил.

В чём наиболее вероятная системная ошибка управления?

а) Недостаточно жёсткий контроль над операционными затратами бариста.

б) Отсутствие полноценной функции стратегического контроллинга, которая бы отслеживала

изменение предпочтений клиентов, действия новых конкурентов и динамику рыночных трендов.

в) Слабая система мотивации франчайзи.

г) Недостаточная частота формирования операционной отчётности.

10. Эволюция контроллинга от «учёта затрат» к «управлению будущим» обусловлена в первую очередь:

а) Развитием компьютерных технологий и программного обеспечения.

б) Усложнением бизнес-среды, ростом конкуренции и необходимостью проактивного управления в условиях неопределённости.

в) Требованиями международных стандартов финансовой отчётности (IFRS).

г) Желанием собственников усилить контроль над наёмными менеджерами.

11. В чём заключается ключевое отличие контроллинга от финансового менеджмента?

а) Финансовый менеджмент работает с историческими данными, контроллинг — с прогнозными.

б) Контроллинг не занимается денежными потоками, в отличие от финансового менеджмента.

в) Финансовый менеджмент отвечает за принятие решений по капиталу, контроллинг — за информационное обеспечение этих решений.

12. Какой из следующих принципов контроллинга наименее применим в условиях высокой неопределённости рынка?

а) Принцип целевой ориентации

б) Принцип своевременности информации

в) Принцип жёсткой нормативной базы

г) Принцип гибкости управленческих решений

13. Какой из следующих критериев НАИБОЛЕЕ важен при оценке эффективности системы контроллинга?

а) Количество форм отчётности, выпускаемых ежемесячно

б) Степень вовлечённости руководства в использование управленческой информации

в) Размер штата контролёров в компании

г) Наличие программного обеспечения для бюджетирования

14. Какой из перечисленных элементов НЕ является системообразующим для контроллинга?

а) Интеграция данных из различных бизнес-процессов

б) Разработка системы мотивации персонала

в) Формирование системы ключевых показателей (KPI)

г) Оценка отклонений от стратегических целей

15. В каком случае использование контроллинга может быть неэффективным, несмотря на наличие развитой системы управленческого учёта?

а) При высокой квалификации контролёров

б) При отсутствии культуры управления по результатам в компании

в) При использовании ERP-системы последнего поколения

г) При централизованной структуре управления

16. Какой из следующих аспектов наилучшим образом характеризует стратегический контроллинг?

а) Контроль за ежемесячным исполнением бюджета продаж

б) Мониторинг выполнения KPI подразделений

в) Анализ долгосрочных тенденций, сценарное моделирование и оценка стратегических рисков

г) Подготовка отчётов о прибыльности продуктовой линейки

17. Что из перечисленного НАИМЕНЕЕ характерно для оперативного контроллинга?

а) Ежедневный мониторинг ключевых операционных показателей

б) Сравнение фактических и плановых затрат по центрам ответственности

в) Оценка эффективности инвестиционного проекта

г) Анализ простоев оборудования и потерь производственной мощности

18. Какой из следующих процессов НЕ является частью контроллинга?

- а) Формирование стратегических целей
- б) Разработка системы показателей
- в) Проведение внешнего аудита
- г) Анализ отклонений и выработка корректирующих мер

19. В каком случае внедрение контроллинга может привести к увеличению бюрократии в компании?

- а) При чрезмерной детализации отчётности и многоступенчатом утверждении бюджетов
- б) При автоматизации процессов планирования
- в) При использовании KPI для оценки руководителей
- г) При децентрализации бюджетных полномочий

20. Какой из следующих показателей может использоваться как в стратегическом, так и в оперативном контроллинге, но с разной глубиной интерпретации?

- а) Прибыль компании до вычета процентов, налогов, износа и амортизации (EBITDA)
- б) Уровень текучести кадров
- в) ROI (рентабельность инвестиций)
- г) Количество клиентов

21. Какое утверждение наилучшим образом описывает концепцию «контроллинг как бизнес-партнёр»?

- а) Контролёр принимает управленческие решения вместе с руководителем подразделения
- б) Контролёр предоставляет аналитику, помогает интерпретировать данные и оценивать последствия решений
- в) Контролёр несёт ответственность за достижение плановых показателей подразделения
- г) Контролёр имеет право отклонять операционные расходы

22. Какой из следующих показателей наименее подходит для использования в стратегическом контроллинге?

- а) Доля рынка
- б) Уровень инновационной активности
- в) Процент выполнения плана по закупкам за месяц
- г) Индекс лояльности клиентов (NPS)

23. Какое из утверждений наиболее точно отражает суть «обратной связи» в контроллинге?

- а) Это процесс передачи финансовых данных из филиалов в головной офис
- б) Это механизм сравнения плановых и фактических результатов с последующей корректировкой стратегии
- в) Это регулярные отчёты контролёра перед финансовым директором
- г) Это опрос сотрудников о качестве управленческих решений

25. Установите правильное соответствие между функциями контроллинга и их содержанием.

Наименование	Содержание
1. Информационная	А. Предоставление рекомендаций по улучшению эффективности
2. Аналитическая	В. Сбор и обработка данных для руководителей
3. Планирования	С. Сравнение фактических и плановых показателей, выявление отклонений
4. Контрольная	Д. Анализ текущего состояния, выявление тенденций, отклонений
5. Координационная	Е. Разработка бюджетов, стратегий, целевых показателей
6. Рекомендательная	Ф. Согласование действий подразделений, выявление дисбалансов

24. Какой из следующих рисков возникает при чрезмерной ориентации контроллинга на финансовую отчётность?

- а) Потеря фокуса на операционных процессах и нематериальных активах
- б) Увеличение налоговых платежей
- в) Чрезмерная загруженность бухгалтеров

***Примерные оценочные материалы
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)
по итогам освоения дисциплины (модуля)***

Вопросы к экзамену

1. Сущность контроллинга как управленческой концепции. Место контроллинга в системе управления предприятием сферы услуг.
2. Цели, задачи и функции контроллинга. В чём проявляется сервисная специфика реализации каждой функции?
3. Эволюция контроллинга: от учётно-аналитической функции к навигационной системе управления. Приведите примеры из сферы услуг.
4. Сравнительная характеристика контроллинга и управленческого учёта: общие черты и принципиальные различия.
5. Классификация видов контроллинга: стратегический, оперативный, тактический. Их взаимосвязь и инструменты.
6. Услуга как экономическое благо: характеристики (неосвязаемость, несохраняемость, гетерогенность, одновременность производства и потребления). Какие ограничения накладывают эти свойства на систему контроллинга?
7. Роль контроллинга в преодолении информационной асимметрии между подразделениями сервисной компании.
8. Концептуальные модели контроллинга (немецкая школа, англо-американский подход, российская практика). Какую модель целесообразно использовать в сфере услуг и почему?
9. Контроллинг как инструмент поддержки принятия управленческих решений в условиях неопределённости, характерной для рынка услуг.
10. Ключевые принципы построения системы контроллинга на предприятии сферы услуг: интегрированность, своевременность, ориентация на результат, экономичность и др.
11. Сущность и задачи стратегического контроллинга. Механизм обеспечения долгосрочной конкурентоспособности сервисной компании.
12. Методы стратегического анализа внешней среды: PEST-анализ, анализ конкурентных сил по М. Портеру. Как их результаты трансформировать в контроллинговые показатели для гостиничного (или ресторанного) бизнеса?
13. SWOT-анализ как инструмент стратегического контроллинга: методика проведения и примеры формулирования стратегических инициатив для предприятия услуг.
14. Портфельный анализ (матрица БКГ, матрица McKinsey) в сфере услуг: специфика применения для оценки портфеля услуг, направлений или филиалов.
15. Система сбалансированных показателей (BSC) как центральный инструмент стратегического контроллинга. Охарактеризуйте четыре проекции BSC и их взаимосвязь.
16. Методика разработки стратегической карты и подбора ключевых показателей эффективности (KPI) для сервисной организации (на конкретном примере по выбору студента).
17. Проблемы каскадирования стратегических целей с корпоративного уровня на уровень отдельных подразделений и сотрудников сферы услуг.
18. Контроллинг инноваций и изменений в сервисной экономике: как оценить эффективность разработки и внедрения новой услуги?
19. Стратегический контроллинг бренда и репутации сервисной компании: какие нефинансовые показатели поддаются измерению?

20. Бенчмаркинг в контроллинге предприятий сферы услуг: этапы проведения и источники информации.

21. Сущность, задачи и контур оперативного контроллинга. Отличие оперативного контроллинга от стратегического.

22. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга: цели, функции, этапы бюджетного процесса в сервисной компании.

23. Классификация бюджетов. Опишите структуру генерального бюджета предприятия сферы услуг на примере фитнес-центра или салона красоты.

24. Методика составления операционных бюджетов: бюджет продаж, бюджет прямых затрат, бюджет общехозяйственных расходов. В чём специфика планирования для услуг?

25. Гибкое бюджетирование: назначение, техника расчёта гибкого бюджета, анализ отклонений по факторам. Почему гибкий бюджет особенно важен для компаний с сезонным спросом?

26. Бюджет движения денежных средств и платёжный календарь как инструменты контроллинга ликвидности сервисной организации.

27. Трансфертное ценообразование в сетевых структурах сферы услуг: методы установления внутренних цен и их влияние на оценку деятельности центров ответственности.

28. Центры ответственности в сервисном бизнесе: выделение центров затрат, доходов, прибыли и инвестиций. Примеры из различных отраслей услуг (гостиница, IT-компания, логистика).

29. Контроль и анализ исполнения бюджетов: методика факторного анализа отклонений по выручке, прямым затратам и накладным расходам.

30. Управление по отклонениям: какие отклонения считаются существенными? Порядок эскалации и корректирующих действий на примере ресторана.

31. Классификация затрат в целях контроллинга: по отношению к объекту, по динамике, по возможности регулирования. Приведите примеры статей затрат для транспортной компании.

32. Постоянные и переменные затраты в сфере услуг: особенности поведения при изменении объёмов деятельности. Проблема скачкообразных постоянных затрат.

33. Прямые и косвенные затраты: критерии отнесения. Почему в сфере услуг доля косвенных расходов традиционно высока и как это влияет на точность калькулирования?

34. Методы распределения косвенных затрат: традиционные базы и метод ABC (учёт затрат по видам деятельности). Сравните их на примере медицинского центра.

35. Метод учёта затрат по функциям (Activity-Based Costing): сущность, драйверы затрат, преимущества и ограничения применения в сервисной организации.

36. Позаказный и попроцессный методы калькулирования себестоимости услуг: сферы применения, порядок расчёта, достоинства и недостатки.

37. Директ-костинг и Absorption-costing: сравнительная характеристика, влияние на финансовый результат и принятие решений в сервисной компании.

38. Анализ безубыточности и порога рентабельности для монопродуктовой и многопродуктовой сервисной деятельности. Определение запаса финансовой прочности.

39. Маржинальный анализ в принятии управленческих решений: формирование оптимального ассортимента услуг, оценка целесообразности принятия дополнительного заказа.

40. Управление затратами на персонал как ключевым ресурсом сферы услуг: контроллинговые показатели производительности труда, эффективности использования рабочего времени.

41. Ключевые показатели эффективности (KPI): принципы разработки, требования (SMART), группировка по проекциям BSC. Приведите примеры KPI для фронт-офиса и бэк-офиса банка.

42. Финансовые показатели эффективности сервисного бизнеса: выручка на одного клиента (ARPU), стоимость привлечения клиента (CAC), пожизненная ценность клиента (LTV), операционная маржа.

43. Клиентоориентированные показатели в контроллинге: индекс удовлетворённости (CSI), индекс лояльности (NPS), коэффициент оттока (Churn rate). Как их увязать с финансовыми целями?

44. Показатели внутренних бизнес-процессов: время обслуживания, пропускная способность, процент ошибок, коэффициент загрузки мощностей.

45. Информационное обеспечение контроллинга: источники внутренней и внешней информации, требования к качеству информации.

46. Роль и возможности MS Excel в построении системы оперативного контроллинга и бюджетирования сервисного предприятия.

47. Специализированные программные продукты для контроллинга и бюджетирования (на

базе 1C, SAP, Oracle и др.): функционал, критерии выбора.

48. Использование Big Data и аналитики в контроллинге сервисной компании: как данные о клиентском поведении помогают прогнозировать спрос и управлять затратами.

49. Варианты организации службы контроллинга в структуре управления предприятием сферы услуг: штабное подразделение, линейная функция, аутсорсинг. Преимущества и недостатки каждого варианта.

50. Функции и полномочия контроллера в сервисной компании. Разграничение ответственности между контроллером и руководителями центров ответственности.

51. Квалификационные требования к специалисту по контроллингу в сфере услуг: профессиональные и личностные компетенции.

52. Этапы внедрения системы контроллинга в деятельность сервисной организации. Типичные ошибки и факторы успеха.

53. Сопротивление персонала при внедрении контроллинга: причины и методы преодоления на примере компании, оказывающей профессиональные услуги (консалтинг, аудит).

54. Сущность и задачи риск-контроллинга. Классификация рисков предприятия сферы услуг (операционные, финансовые, репутационные, правовые).

55. Методы идентификации, оценки и управления рисками в системе контроллинга. Построение карты рисков на примере туристической фирмы.

56. Внутренний контроль как элемент контроллинга: контрольная среда, контрольные процедуры, мониторинг. Как связаны внутренний контроль и риск-менеджмент?

57. Особенности контроллинга в гостиничном бизнесе: анализ RevPAR, GOPPAR, показателей загрузки номерного фонда.

58. Специфика системы бюджетирования и учёта затрат в ресторане: фудкост, левер-кост, управление порционностью.

59. Контроллинг в розничной торговле как услуге: метрики эффективности торговых точек, управление товарными запасами и маржинальностью категорий.

60. Построение системы контроллинга в медицинской организации (или фитнес-центре): какие показатели лицензирования и качества услуг должны быть встроены в BSC?

Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Темы эссе

1. Специфика контроллинга на предприятиях сферы услуг: почему классические производственные инструменты требуют обязательной адаптации?

2. Неосвязаемость услуги как фундаментальный вызов для системы контроллинга: какие метрики способны измерить «неизмеримое»?

3. Одновременность производства и потребления услуги: как эта черта меняет подходы к бюджетированию и анализу отклонений?

4. Роль контроллинга в управлении качеством услуг: поиск экономически обоснованного баланса между затратами на качество и удовлетворённостью клиента.

5. Стратегический контроллинг в сервисной компании: как обеспечить связь долгосрочных целей с оперативными бюджетами?

6. Применение SWOT-анализа в контроллинге: на примере конкретной отрасли (туризм, общепит, медицина) покажите, как результаты анализа превратить в измеримые KPI.

7. Система сбалансированных показателей (BSC) для предприятия сферы услуг: в чём сложность подбора нефинансовых показателей и как её преодолеть?

8. Контроллинг в условиях высокой турбулентности внешней среды: как сервисной компании выстроить систему раннего предупреждения угроз и возможностей?

9. Стратегический анализ конкурентных сил по Портеру для сетевого фитнес-клуба: от выводов к контроллинговым индикаторам.

10. Почему гибкий бюджет – не роскошь, а необходимость для компании с сезонным спросом на услуги?

11. Специфика бюджетирования в IT-аутсорсинге: как планировать выручку и затраты в условиях проектной работы?

12. Проблема распределения косвенных расходов в сервисной организации: докажите, что метод ABC даёт более объективную картину, чем традиционные базы распределения.

13. Анализ безубыточности многопрофильного медицинского центра: как учесть различную маржинальность услуг при планировании портфеля?

14. Управление дебиторской задолженностью в B2B-услугах: контроллинговый подход к оценке кредитоспособности клиентов и резервированию.
15. Управленческий учёт затрат в ресторанном бизнесе: возможно ли точно рассчитать себестоимость блюда и зачем это контроллеру?
16. Ценообразование, основанное на ценности услуги: как контроллинг помогает определить максимальную цену, которую готов заплатить клиент?
17. Контроллинг затрат на персонал в клининговой компании: как измерить производительность и связать её с финансовым результатом?
18. Трансфертное ценообразование в сетевой сервисной структуре: как справедливо оценить вклад бэк-офиса и фронт-офиса?
19. Ключевые показатели эффективности для контакт-центра: что важнее – время ответа, процент решённых с первого звонка проблем или стоимость контакта?
20. Разработка системы KPI для службы приёма и размещения в гостинице: как стимулировать и апселлинг, и искреннюю заботу о госте?
21. Контроллинг маркетинга в сфере услуг: как оценить возврат на инвестиции в программы лояльности и рекламные кампании?
22. Оценка эффективности обучения персонала сервисной компании: может ли контроллер доказать, что тренинги окупаются?
23. Организация отдела контроллинга в сетевом ресторанном холдинге: централизация или делегирование полномочий на места?
24. Внедрение информационной системы контроллинга в частной клинике: какие модули критически важны и как избежать сопротивления персонала?
25. Big Data в контроллинге сервисной компании: как данные о поведении клиентов позволяют точнее прогнозировать выручку и управлять затратами?
26. Цифровой контроллинг: как роботизация (RPA) меняет функции контроллера в сервисной организации?
27. Контроллинг рисков в туристическом бизнесе: как построить систему управления рисками отмены рейсов, банкротства партнёров и эпидемиологических угроз?
28. Этические границы контроллинга: где проходит черта между мониторингом эффективности и тотальным контролем за сотрудником сферы услуг?
29. Контроллинг устойчивого развития (ESG) в гостиничном бизнесе: как включить экологические и социальные метрики в систему BSC?
30. Контроллинг инноваций в сервисной экономике: как измерить отдачу от внедрения новой услуги до того, как она запущена, и стоит ли это делать?