

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 25.04.2024 09:04:14

Уникальным программным ключом:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

## **Методические указания**

по выполнению практических работ

по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И КОНТРОЛЛИНГ»

для студентов направления подготовки

38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) «Инженерная экономика и финансовая безопасность  
в цифровой среде»

**СОДЕРЖАНИЕ**

	<b>С.</b>
1 Введение	4
2 Методические указания по организации практических занятий	5
3 Вопросы для собеседования	13
4 Список литературы	

## ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Управление затратами и контроллинг» является формирование представления и навыков управления затратами и использования контроллинга как концепции системного управления организацией.

Задачами освоения учебной дисциплины «Управление затратами и контроллинг» является приобретение студентами знаний и умений по следующим вопросам:

анализ значения процесса калькулирования и управления затратами в системе управления производством на современном этапе;

изучение теоретических и практических аспектов затрат, себестоимости;

изучение процесса формирования издержек производства и обращения по местам их возникновения, по различным видам, по носителям;

формирование информации, необходимой менеджерам при принятии решений по планированию бюджета предприятия, управлению и контролю за произведенными расходами;

сформировать теоретические знания о сущности контроллинга как концепции системного управления организацией;

обучающихся с аспектами контроллинга, стратегического и оперативного контроллинга в управлении предприятием, финансового контроллинга, контроллинга инвестиций и инновационных процессов;

сформировать практические навыки использования основных инструментов контроллинга для принятия управленческих решений.

Контроллинг – это функционально обоснованное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической функции управления, для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Контроллинг занимает особое место, в системе управления предприятием, он связывает воедино функции учета, информационного обеспечения, контроля и координации, не подменяя собой управления, а переводит его на более высокий качественный уровень. Для овладения контроллингом необходим широкий кругозор, глубокие знания по экономике, управлению, учету, а также способность мыслить аналитически.

Дисциплина «Управление затратами и контроллинг» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений. Дисциплина «Управление затратами и контроллинг» изучается в 7 семестре.

## 2. Методические указания по организации практических занятий

### Практическое занятие № 1. Сущность и задачи управления затратами

**Цель** данного практического занятия – решить задачи выработки представления о системе учета затрат, организации управления затратами на предприятии.

***В результате освоения темы обучающийся должен:***

**Знать:**

- каковы сущность, содержание, принципы и назначение калькулирования;
- особенности организации калькулирования в субъектах хозяйствования разного типа.

**Уметь:**

- использовать инструменты учета затрат в субъектах хозяйствования разного типа, а также организовывать бюджетирование и калькулирование себестоимости в исследуемой отрасли.

**Владеть:**

1. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения.

2. Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере.

**Актуальность темы:** значимость темы определяется актуальностью развития системы учета затрат в субъектах хозяйствования разного типа, а также организовывать бюджетирование и калькулирование себестоимости в исследуемой отрасли.

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

### **Тема 1. Сущность и задачи калькулирования**

Калькулирование — это совокупность приемов и способов, обеспечивающих исчисление себестоимости продуктов производства (работ, услуг). Оно является частью производственного учета, охватывающего все стадии подготовки и получения информации о процессе производства и реализации продукции. Калькуляционная работа на предприятиях организуется в соответствии с общей методологией планирования и учета затрат на производство и реализацию продукции. Она требует соблюдения общих принципов, обеспечивающих методологическое единство исчисления себестоимости продукции и возможность использования данных калькуляций для анализа и оценки работы как всего предприятия, так и его отдельных внутрипроизводственных звеньев.

В общей системе показателей, характеризующих эффективность производства как всего предприятия, так и его подразделений, главное место принадлежит себестоимости. Состав себестоимости определяется теми затратами, которые ее формируют.

Управление издержками предприятия является сложным процессом. Оно означает по своей сущности управление всей деятельностью предприятия, так как охватывает все стороны происходящих производственных процессов.

Учет затрат есть совокупность сознательных действий, направленных на отражение происходящих на предприятии в течение определенного временного периода процессов снабжения, производства и реализации продуктов его труда посредством их (процессов) количественного измерения (в натуральных и стоимостных показателях), регистрации, группировки и анализа в разрезах, формирующих себестоимость готовой продукции. Такое отражение обеспечивает получение исчерпывающей информации, необходимой для того, чтобы управлять предприятием и оценивать его деятельность путем выведения финансовых результатов.

К основным задачам учета затрат на производство конкретного предприятия относят:

- 1) информационное обеспечение администрации предприятия для принятия управленческих решений с учетом их экономических последствий;
- 2) наблюдение и контроль за фактическим уровнем затрат в сопоставлении с их нормативами и плановыми размерами в целях выявления отклонений и формирования экономической стратегии на будущее;
- 3) исчисление себестоимости выпускаемых продуктов для оценки готовой продукции и расчета финансовых результатов;
- 4) выявление и оценку экономических результатов производственной деятельности структурных подразделений;
- 5) систематизацию информации управленческого учета производственной деятельности для принятия решений, имеющих долгосрочный характер, - окупаемость производственных и технологических программ, рентабельность ассортимента продукции, реализуемой на внутреннем и внешнем рынках, эффективность капитальных вложений в основные фонды и производственные запасы и т.п.

Реорганизация системы управления производственной деятельностью предприятия открывает принципиально новые возможности в трактовке понятий «учет затрат на производство» и «калькулирование себестоимости продукции» для отечественного производственного учета.

Система всех учетных работ предусматривает следующие этапы:

- 1) первичное отражение затраченных ресурсов в производстве по мере их возникновения в процессе производственной деятельности;
- 2) локализация данных о производственных затратах по видам деятельности,

производствам, структурным подразделениям, местам возникновения затрат, центрам ответственности, продуктам, работам и т.д.

3) локализация производственных затрат по времени их возникновения и включения в себестоимость, а также другим временным периодам — «исторические», прошлые затраты, затраты отчетного и будущего периодов;

4) распределение общих расходов предприятия между производственными подразделениями; возмещение общих производственных расходов путем включения в себестоимость незаконченной, готовой и реализованной продукции;

5) распределение производственных расходов обслуживающих (вспомогательных) производств между его незаконченной и готовой продукцией (выполненными работами и услугами) и перераспределение затрат по производственным подразделениям - потребителям продукции, работ и услуг обслуживающих производств;

6) выявление и оценка незавершенного производства, отходов, полученных в процессе производства, и определение себестоимости отдельных видов продукции и всего объема товарной продукции.

Таким образом, производственный учет включает учет затрат на производство - этапы 1-5, а калькуляционный учет - этапы 4-6 и выступает как интегрированная система, обеспечивающая информацией управление себестоимостью.

### Вопросы для обсуждения на практических занятиях

1. Дайте определение понятию себестоимость?
2. Дайте определение понятию затраты?
3. Дайте определение понятию издержки?
4. Дайте определение понятию расходы?
5. Какие этапы можно выделить в становлении и развитии калькуляционного дела?
6. Каковы принципы построения нормативных и плановых калькуляции?
7. Каков процесс формирования полной производственной себестоимости?
8. Каков процесс формирования неполной (сокращенной, частичной) производственной себестоимости продукции?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1,2,3

### Практическое занятие № 2. Организация и основные принципы учета затрат и калькулирования

**Цель** данного практического занятия – решить задачи выработки представления о современном состоянии калькуляционного дела и общих направлениях его совершенствования.

**В результате освоения темы обучающийся должен:**

**Знать:**

- современное состояние калькуляционного дела и общие направления его совершенствования
- каковы сущность, содержание, принципы и назначение калькулирования;

- особенности организации калькулирования в субъектах хозяйствования разного типа.

**Уметь:**

- использовать инструменты учета затрат в субъектах хозяйствования разного типа, а также организовывать бюджетирование и калькулирование себестоимости в исследуемой отрасли.

**Владеть:**

3. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения.

4. Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере.

**Актуальность темы:** значимость темы определяется актуальностью развития системы учета затрат в субъектах хозяйствования разного типа, а также организовывать бюджетирование и калькулирование себестоимости в исследуемой отрасли.

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

## **Тема 2. Организация и основные принципы учета затрат и калькулирования**

В качестве объектов калькулирования - носителей затрат выступают весь объем произведенной продукции, объем реализованной продукции, отдельные изделия, выпуск которых является целью деятельности предприятия. В случаях, когда использование количества продукции или ее составных частей для внутреннего контроля экономичности производства и оценки эффективности принимаемых решений невозможно либо в значительной степени условно, в качестве объектов калькулирования можно рассматривать детали, узлы, отдельные виды производств, центры, отдельные технологические процессы и операции.

Особенностью группировки затрат по объектам калькулирования является их непосредственная зависимость от масштабов предприятия и уровня его специализации, характера производства.

При различных сочетаниях видов продукции и количества производимой продукции каждого вида, т.е. в зависимости от масштабов и уровня специализации, возможны следующие типы производств:

- единичное изготовление одного изделия (крупных уникальных объектов на заводах тяжелого и энергетического машиностроения, в судостроении и т.п.);

- массовое производство одного вида продукции (электроэнергия на гидроэлектростанциях, добыча угля и т.п.);

- изготовление большого числа разновидностей (сортов) одного и того же изделия (различные профили проката на металлургическом заводе, производство пива различных сортов и наименований);

- массовое изготовление различной продукции, т.е. серийное производство (например, кондитерских и швейных изделий, галантерейных товаров, запасных частей и т.п.).

Перечисленные типы производств можно разделить на однородные и неоднородные, а по характеру связи продуктов между собой — на комплексные и некомплексные. К однородным производствам относятся предприятия с массовым и сортовым выпуском однотипной продукции, а к неоднородным — серийные и единичные производства.

Для предприятий с массовым характером производства объектом учета и анализа может быть деталь. Так как их немного, можно учесть и проанализировать каждую деталь и производимый вид продукции. Это лучший и самый эффективный вариант.

При серийном производстве возрастает номенклатура, и поддетальный учет становится невозможным, поэтому изучаются затраты на изделие-представитель или типовой узел.

При единичном производстве объектом учета и, соответственно, анализа будет являться заказ.

Для всех типов производств обобщающим качественным показателем считаются затраты на 1 руб. продукции.

Все многообразие производств по технологическому признаку можно разделить на два основных типа:

1) производства, в которых конечная продукция получается путем последовательной обработки исходного сырья и материалов в ходе связанных между собой процессов, переделов и стадий изготовления (большинство химических производств, пищевых производств, изготовление кирпича и т.п.);

2) производства, в которых конечный продукт является результатом механического соединения отдельных частей (деталей, комплектующих изделий), изготавливаемых на этом же предприятии или приобретаемых в порядке кооперированных поставок (машиностроение, швейная промышленность и т.п.).

Для понимания себестоимости (как суммы затрат) рассмотрим ее с трех сторон. Во-первых, затраты определяются использованием ресурсов, во-вторых, затраты отражают количество использованных ресурсов, выраженное в денежном измерителе; в-третьих, затраты сопоставляются в негах их совершения - производство продукта, деятельностью какого-либо подразделения и т.д. Отсюда себестоимость (затраты) - величина использованных определенных целях ресурсов в денежном выражении.

Вид деятельности, продукт, производственное подразделение или задача, поставленная менеджером, на которую относят затраты, называется объектом отнесения (учета) затрат. Объект учета затрат может быть установлен в разных границах. Это зависит от целей управления и пользователей информации. Характеристика конкретного объекта учета затрат определяет метод оценки затрат и виды систем учета на производство.

Основной принцип "различная себестоимость для различных целей" реализуется в трех типах себестоимости:

1) полная производственная себестоимость, которая используется для установления цен и принятия оперативных решений при нормальных обстоятельствах;

2) прямая производственная (частичная) себестоимость, которая используется для установления цен и принятия оперативных решений при специфических обстоятельствах;

3) себестоимость по центрам ответственности, которая используется для планирования и контроля деятельности ответственных исполнителей.

Полная себестоимость включает все ресурсы, израсходованные на производство. Она представляет собой сумму прямых затрат на объект учета затрат и пропорциональной доли косвенных затрат, относимой на объект. Косвенные расходы распределяют в два этапа — по центрам ответственности и готовым изделиям по заранее выбранным базам и рассчитанным коэффициентам. Распределение определяется объемом производства и его делением на законченное и незаконченное. Двойное распределение и условный расчет расходов, зависящий от величины и оценки незавершенного производства, приводят к фальсификации себестоимости. Такая традиционная оценка затрат не подходит при принятии решений и контроле. Полная себестоимость используется для расчета затратной цены.

### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Охарактеризуйте современное состояние калькуляционного дела и общие направления его совершенствования?
2. Дайте определение понятию объекты учета затрат и калькулирования себестоимости продукции?
3. Какие методы учета затрат и калькулирования используются на практике и в теории калькуляционного дела?
4. Дайте характеристику калькуляционной группировке издержек?
5. Опишите порядок распределения косвенных расходов по видам продукции?

Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1,2,3

### Практическое занятие № 3. Бюджетирование и контроль затрат

**Цель** данного практического занятия – решить задачи выработки представления о **планировании и нормировании отдельных расходов предприятия; сегментарной внутренней отчетности об учете затрат и себестоимости отдельных видов продукции..**

**В результате освоения темы обучающийся должен:**

**Знать:**

- планирование и нормирование отдельных расходов предприятия.
- сегментарную внутреннюю отчетность;
- особенности организации калькулирования в субъектах хозяйствования разного типа.

**Уметь:**

- использовать инструменты учета затрат в субъектах хозяйствования разного типа, а также организовывать бюджетирование и калькулирование себестоимости в исследуемой отрасли.

**Владеть:**

5. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения.

6. Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере.

**Актуальность темы:** значимость темы определяется актуальностью развития системы учета затрат в субъектах хозяйствования разного типа, а также организовывать бюджетирование и калькулирование себестоимости в исследуемой отрасли.

**В теоретической части** рассматриваются следующие темы:

#### Теме 3: Бюджетирование и контроль затрат

Разработка системы бюджетов требует предварительных оценок объемов и цен потребляемых ресурсов на единицу производимой продукции. Такие оценки называются нормативами, а плановая сумма затрат на производство единицы продукции - нормативными затратами.

Если компания выпускает несколько видов продукции, по каждому из них требуется оценка нормативных затрат. Так, например, для подготовки производственных бюджетов следует оценить потребность в материалах (по всей номенклатуре используемых материалов и комплектующих), оплате труда основных рабочих, а также во вспомогательных материалах и прочих накладных расходах. Это делается исходя из нормативов на единицу продукции и планового объема производства на плановый (бюджетный) период по всем видам выпускаемой продукции.

Базой для исчисления нормативов могут служить показатели, содержащиеся в нормативно-технической, технологической, конструкторской, финансовой и административной документации.

Разработка нормативов является одной из самых больших практических проблем, решаемых в системе управленческого учета на предприятии. Ориентирами при их определении могут выступать фактические затраты прошлых периодов, т. е. расходы, которые понесло предприятие в периоды, предшествующие плановому, и результаты специальных замеров. Утверждение в качестве норматива показателей прошлых периодов, конечно, гораздо легче реализовать, нежели специальные исследования потребления ресурсов, однако использование этого простого подхода может привести к «продлению» неэффективности использования ресурсов, имевших место в прошлом, на будущее. Поэтому

рекомендуется все-таки использовать для установления нормативов использования ресурсов на следующие бюджетные периоды аналитический метод.

В ходе анализа выявляется количество требуемых материалов, их качество, технологические потери (потери, обусловленные особенностями технологического прогноза, но не небрежностью работников, низким качеством материал и никакими другими причинами, которые не являются «нормальными» для данного производства и данного вида продукции). Эти оценки обычно делает служба главного технолога или специалисты, отвечающие за разработку каждого вида продукции. По результатам изучения предложений поставщиков, прайс-листов другой подобной информации отдел закупок определяет нормативную цену каждого вида материала. Нормативная цена должна основываться на оптимальных условиях оплаты - с учетом скидок, доставки, кредита и т. п. Исходя из рыночных оценок цен материалы формируется величина нормативных затрат на изделие, отражаемая в нормативной спецификации.

Бюджет является финансовым планом действий на предстоящий период в стоимостном экономическом выражении. Он позволяет скоординировать экономические интересы различных подразделений и согласовать различные цели.

Функции бюджета состоят в следующем:

- 1) планирование очередных ежегодных хозяйственных операций, обеспечивающих достижение целей организации;
- 2) координация деятельности различных подразделений;
- 3) доведение планов до различных центров ответственности;
- 4) стимулирование деятельности руководителей всех рангов к достижению целей своих центров ответственности;
- 5) управление производством, контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;
- 6) оценка выполнения плана центрами ответственности и эффективности работы их руководителей;
- 7) средство обучения менеджеров.

Процесс составления бюджетов - один из важнейших в системе планирования и контроля. Составление бюджета, как и программирование, является процессом планирования. Существенная разница между ними заключается в разных временных горизонтах: программы составляются на несколько лет, а бюджет, как правило, - на один, следующий год.

Составление бюджетов происходит в несколько этапов:

- 1) анализ ситуации, предшествующей плановому периоду и уточнение политики его составления на предстоящий период;
- 2) первоначальная подготовка бюджетов;
- 3) обсуждение варианта с руководителями;
- 4) координация всех составляемых бюджетов;
- 5) корректировка и окончательное принятие;
- 6) анализ, сопоставление фактической информации с плановой.

Разработкой бюджетов руководят планово-финансовые службы. Бухгалтеры оказывают помощь в их составлении, обеспечивают информацией о прошедших периодах, о фактических затратах, оказывают консультационные услуги менеджерам, занимающимся разработкой бюджетов.

Бюджет может иметь бесконечное количество видов и форм. Его структура зависит от того, что является предметом составления бюджета; от размера организации; степени, в которой процесс формирования бюджета интегрирован с финансовой структурой организации; квалификации и опыта разработчиков. Бюджет не имеет стандартизованных форм, которые следует строго соблюдать.

Общий бюджет предприятия представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для организации в целом.

Общий бюджет состоит из двух основных бюджетов (оперативного и финансового), каждый из которых имеет свои составляющие.

Оперативный (текущий, периодический) бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции организации. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений организации.

Информация сегментарной отчетности позволяет организации контролировать деятельность центров ответственности и оценить качество работы возглавляющих их менеджеров, сделать выводы о профессиональной пригодности того или менеджера, разрабатывать финансовые и нефинансовые критерии оценки его деятельности, формируется система материального и морального поощрения персонала предприятия.

Кроме того, сегментарная отчетность помогает в работе самим менеджерам. Руководителю любого уровня необходимо иметь оперативную информацию о показателях работы управляемого подразделения. В случае негативного развития ситуации, менеджер сможет откорректировать планы своего подразделения и поставленную цель, если она окажется нереальной. Таким образом, четко налаженный механизм формирования сегментарной отчетности позволит руководителю центра ответственности принимать обоснованные промежуточные решения и пересматривать цели вверенного ему подразделения в период планирования, а следовательно усилить контроль за результатами деятельности центров ответственности.

Информация сегментарной отчетности используется с целью принятия разнообразных управленческих решений. Так как для многих российских предприятий вопрос выживания сегодня напрямую связан с необходимостью укрупнения (реструктуризации) бизнеса, то любое управленческое решение, решение о реструктуризации должно основываться на тщательном изучении и анализе имеющей бухгалтерской информации сформированной по сегментам бизнеса.

Уверенность руководства предприятия в необходимости проведении децентрализации производства должна:

- подкрепляться соответствующими экономическими расчетами;
- включать анализ, как минимум, двух альтернативных вариантов функциональной структуры предприятия (базового) и проектируемого (формируемого в результате проведения децентрализации).

Такое сопоставление окажется возможным лишь в случае существования на реструктурируемом предприятии системы сегментарного учета и отчетности.

Вопросы составления сегментарных отчетов напрямую связаны с ценообразованием. На базе цен формируется стоимость продукции сегмента. От степени обоснованности разработанных предприятием трансфертных цен зависит объективность оценки качества работы структурного подразделения предприятия.

### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Дайте характеристику процессу планирования и нормирования отдельных расходов предприятия?
2. Дайте определения статическому (фиксированному) и гибкому бюджету?
3. Какие виды статистических бюджетов вы знаете?
4. Какие преимущества имеет гибкий бюджет?
5. Охарактеризуйте методику составления основного бюджета на предприятии?
6. Охарактеризуйте процесс формирования показателей сегментарной внутренней отчетности об учете затрат и себестоимости отдельных видов продукции?
7. Какой вид бюджета помогает провести анализ отклонения фактических показателей от плановых?

8. Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета?

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1,2,3

#### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4 *Сущность, принципы и виды контроллинга***

**Цель** данного практического занятия – решить задачи выработки представлений о контроллинге как новое направление деятельности в системе управления предприятием, о сущности контроллинга: задачах, функциях, видах и основных этапах проведения; структуре и содержательной характеристике разделов контроллинга

**В результате освоения темы обучающийся должен:**

**Знать:**

1. основные модели описания экономических процессов и явлений и содержательной интерпретации полученных результатов;
2. задачи, этапы, методы, показатели и критерии, используемые при формировании системы контроллинга;
3. основы знаний о структуре и содержательной характеристике разделов контроллинга

**Уметь:**

1. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения;
2. определять систему контроллинга в системе управления предприятием;
3. формировать внутреннюю отчетность по отдельным сегментам предприятия.

**Владеть:**

7. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения.
8. Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере.

**Актуальность темы:** значимость темы определяется актуальностью развития системы контроллинга на предприятии.

**В теоретической части** рассматривается:

#### **Тема 4. Сущность, принципы и виды контроллинга**

Контроллинг – это функционально обоснованное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической функции управления, для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Термин контроллинг произошел от английского слова *to control* – контролировать, управлять, которое в свою очередь происходит от французского слова означающего «реестр – проверочный список». Данный термин часто используется в Германии. В англоязычных странах термин «контроллинг» практически не используется: в Великобритании и США получил широкое распространение термин «Управленческий учет». В России используются оба термина: «контроллинг» и «Управленческий учет».

Основная цель контроллинга - ориентация управленческого процесса на достижения поставленных перед организацией целей. Для реализации этой цели контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

1. Координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
2. Информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
3. Создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
4. Обеспечение рациональности управленческого процесса.

В современных условиях нет единого мнения о сущности и функциях контроллинга. В разное время появлялись различные концепции.

Особенности контроллинга:

1. увязка оперативных финансово-экономических расчетов и стратегических решений;
2. ориентация финансово-экономических расчетов на принятие экономически обоснованных решений;
3. новое содержание таких традиционных функций управления, как планирование, контроль, информационное обеспечение, которые составляют ядро контроллинга;
4. новое психологическое содержание роли планово-экономических служб (служб контроллинга на предприятии).

Контроллинг – как система включает в себя два основных аспекта: стратегический (достижение долгосрочных, перспективных целей) и оперативный (достижение краткосрочных целей).

а) Стратегический контроллинг – его цель обеспечение выживаемости предприятия и контроль выполнения намеченной программы, разработанной для достижения определенных целей предприятия.

б). Оперативный контроллинг – его цель создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты-прибыль.

#### ***Вопросы для обсуждения на практических занятиях:***

1. Определение контроллинга, его сущность, основные принципы
2. Необходимость и причины возникновения контроллинга
3. Роль контроллинга в управлении предприятием, его взаимосвязь с другими функциями управления.
4. Значение контроллинга в антикризисном управлении
5. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-5

#### **Практическое занятие № 5. Использование системы контроллинга для управления затратами.**

**Цель** данного практического занятия – решить задачи выработки представлений о классификации объектов контроллинга; возможностях использования контроллинга в области управления затратами.

***В результате освоения темы обучающийся должен:***

**Знать:**

1. основные модели описания экономических процессов и явлений и содержательной интерпретации полученных результатов;
2. методических инструментах стратегического и оперативного контроллинга;
3. основы знаний о классификации разделов контроллинга

**Уметь:**

1. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения;
2. определять эффективность системы контроллинга в системе управления затратами.
3. формировать внутреннюю отчетность по отдельным сегментам предприятия.

**Владеть:**

9. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения.
10. Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере.

**Актуальность темы:** значимость темы определяется актуальностью использования контроллинга в области управления затратами.

**В теоретической части** рассматривается:

### **Тема 5. Использование системы контроллинга для управления затратами**

Комплексность процесса управления в современных условиях предполагает воздействие на объект управления со стороны как производственных, так и управленческих отделов и служб предприятия, что требует полной информационной поддержки. Поэтому учетная система должна обеспечивать сопряженность и взаимосвязь различных информационных потоков как основу для взаимодействия всех функций управления: планирования и организации, учета и контроля, анализа и регулирования. В качестве инструментария могут быть использованы приемы управленческого учета, основанные на применении элементов нормативного метода учета производственных затрат и калькулирования.

**При построении моделей организации контроллинга на предприятии необходимо учитывать организационную структуру предприятия, объем и специфику выполняемых работ подразделениями. Принципиальной особенностью контроллинга является необходимость определения затрат не только по предприятию в целом, но и по центрам ответственности и местам формирования внутри организации.**

Информация аккумулируется и анализируется по центрам ответственности – структурное подразделение предприятия во главе которого стоит менеджер контролирующей затраты, доходы и средства, инвестируемые в этот сегмент бизнеса.

**Место возникновения затрат – представляет собой территориально обособленное подразделение организации, где осуществляются расходы. Оно не всегда связано с персональной ответственностью за величину, целесообразность и экономическую обоснованность издержек.**

В практике зарубежных и отечественных предприятий центры ответственности обычно устанавливают в зависимости от организационной структуры управления и функций, выполняемых каждым подразделением.

Организация учета по местам возникновения затрат и центрам ответственности позволяет децентрализовать управление затратами, наблюдать за их формированием на всех уровнях управления, использовать специфические методы контроля расходов с учетом особенностей деятельности каждого подразделения, выявлять виновников непроизводительных затрат и, в конечном итоге, существенно повысить экономическую эффективность хозяйствования.

При организации учета по центрам ответственности нужно четко определить сферу полномочий, прав и обязанностей менеджеров каждого центра, стремиться к тому, чтобы в большинстве из них была возможность измерить не только расходы, но и объем деятельности, желательно, чтобы для любого вида расходов предприятия существовал такой центр затрат, для которого данные затраты являются прямыми.

Вместе с тем степень детализации планирования (бюджетирования) и учета затрат должна быть достаточной для анализа и принятия управленческих решений, но не избыточной.

**Опыт зарубежных предприятий свидетельствует о том, что чаще всего центры ответственности классифицируют:**

**1. по объему полномочий и обязанностей соответствующих менеджеров**

- центры возникновения затрат
- центры доходов
- центры прибыли
- центры инвестиций.

**2. функциям, выполняемым каждым центром. По выполняемым функциям различают основные и обслуживающие центры ответственности.**

Руководитель центра затрат обладает наименьшими управленческими полномочиями и поэтому несет минимальную ответственность за полученные результаты. Он отвечает за производственные затраты – измеряет и фиксирует затраты на входе в центр ответственности. Результаты деятельности центра ответственности не учитываются.

Центром затрат является структурное подразделение предприятия, в котором имеется возможность организовать нормирование, планирование и учет издержек производства с целью наблюдения, контроля и управления затратами производственных ресурсов и оценки их использования.

Примером может быть производственный цех, не выпускающий конечной или завершенной продукции и полуфабрикатов, отделы заводоуправления, социальные службы и т.п.

***Вопросы для обсуждения на практических занятиях:***

1. Характеристика аспектов контроллинга
2. Объекты стратегического контроллинга.
3. Объекты, функции и инструменты оперативного контроллинга
4. Методы измерения количества затрат и их оценка по видам издержек.
5. Понятие о месте затрат в центре ответственности.
6. Варианты определения величины расходов, места затрат и центра ответственности.
7. Группировка издержек по объектам калькулирования.
8. Виды калькуляций в контроллинге и их назначение.
9. Методы калькулирования плановой и фактической себестоимости продукции, товаров и услуг

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-5

**Практическое занятие № 6. Основные объекты контроллинга и инструменты на них воздействующие**

**Цель** данного практического занятия – решить задачи выработки представлений об инструментарии контроллинга.

***В результате освоения темы обучающийся должен:***

**Знать:**

1. основные модели описания экономических процессов и явлений и содержательной интерпретации полученных результатов;
2. о инструментах контроллинга;
3. основы знаний о классификации разделов контроллинга

**Уметь:**

4. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения;
5. определять эффективность системы контроллинга в системе управления предприятием;
6. формировать внутреннюю отчетность по отдельным сегментам предприятия.

**Владеть:**

1. Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере.
2. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения.

**Актуальность темы:** значимость темы определяется актуальностью использования контроллинга в области управления затратами, а также необходимости знания организационно-методических основах создания системы контроллинга на предприятии.

**В теоретической части** рассматривается:

**Тема 6. Основные объекты контроллинга и инструменты на них воздействующие**

Основным объектом оперативного контроллинга являются расходы (затраты). Для эффективной реализации управленческих задач принято также выделять такие категории объектов, как места возникновения затрат (МВЗ) и носители затрат.

Определения экономической категории затрат зарубежными авторами достаточно кратки и на первый взгляд просты. Например, "...затраты - стоимостная оценка потребления товаров и услуг" или "...обычно под затратами понимают потребленные ресурсы или деньги, которые нужно заплатить за товары и услуги".

Затраты - стоимостное выражение использованных в хозяйственной деятельности организации за отчетный период материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов. Затраты могут быть отнесены либо в активы, либо в расходы организации. Часто понятие "затраты" отождествляется с понятием "расходы", однако эти явления имеют принципиальные отличия и не могут использоваться как синонимы только в конкретном тексте.

Расходы представляют собой отток экономических выгод в течение отчетного периода в форме уменьшения или использования активов организации или увеличения ее обязательств, приводящий к уменьшению капитала, отличный от распределения капитала между участниками организации.

По признаку принадлежности к отчетным периодам расходы организации делятся на две категории:

- расходы данного (текущего) отчетного периода;
- отложенные расходы.

Расходы данного (текущего) отчетного периода - расходы, обусловленные фактами хозяйственной деятельности текущего отчетного периода и признаваемые в отчете о прибылях и убытках данного периода.

Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции - один из важнейших разделов управленческого учета. В действующей практике калькулирование представляет собой систему расчетов, главная цель которых состоит в определении

себестоимости единицы калькуляционной совокупности. В широком смысле процесс калькулирования заключается в соизмерении затрат совокупностью объектов калькулирования.

Организация учета затрат на производство продукции основана на следующих принципах:

- неизменность принятой методологии учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) в течение года;
- полнота отражения в учете всех хозяйственных операций;
- правильное отнесение расходов к отчетным периодам;
- разграничение в учете текущих затрат на производство и капитальные вложения;
- регламентация состава себестоимости продукции.

Для изучения изменения результатов деятельности предприятия и его подразделений используются как общенаучные, так и специфические приемы исследования.

К общим методам относятся анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, моделирование, абстрагирование, конкретизация и т. д.

К числу специфических методов, применяемых в контроллинге относятся:

1. АВС-анализ - используется для определения главных моментов в работе предприятия. При АВС-анализе задачи, которые выполняют функции всех уровней, подразделяют на три группы:

1) А-задачи выполняются одним из руководителей, их нельзя делегировать, они важные и комплексные. Их решение способствует эффективной работе предприятия, а невыполнение вызывает ряд проблем (например, переговоры с оптовыми покупателями проводит сам предприниматель или руководитель предприятия).

2) В-задачи - это также важные задачи, но их можно делегировать компетентным сотрудникам.

3) С-задачи - это задачи ежедневные, рутинные. Их необходимо делегировать, чтобы больше времени уделять выполнению самых важных задач (например, административно-хозяйственные вопросы, работа с корреспонденцией и т.д.).

2. Анализ величины в точке безубыточности. При этом методе наглядно представляются взаимосвязи между выручкой от продаж, затратами и прибылью.

Все затраты предприятия, связанные с производством и сбытом продукции, можно подразделить на переменные и постоянные.

- Переменные затраты зависят от объема производства и продажи продукции.
- Постоянные затраты не зависят от динамики объема производства и продажи продукции.

Безубыточность - такое состояние, когда бизнес не приносит ни прибыли, ни убытка. Это выручка, которая необходима для того, чтобы предприятие получало прибыль. Ее можно выразить в количестве единиц продукции, которую необходимо продать, чтобы покрыть затраты, после чего каждая дополнительная единица проданной продукции будет приносить прибыль предприятию. Разность между фактическим количеством реализованной продукции и безубыточным объемом продаж - это зона безопасности (зона прибыли), и чем она больше, тем прочнее финансовое состояние предприятия.

Безубыточный объем продаж и зона безопасности предприятия являются основополагающими показателями при разработке бизнес-планов, обосновании управленческих решений, оценке деятельности предприятий, определять и анализировать которые должны уметь каждый бухгалтер, экономист, менеджер.

Расчет данных показателей основывается на следующем взаимодействии: затраты - объем продаж прибыль. Для определения их уровня можно использовать графический и аналитический методы. На графике по горизонтали показывается объем реализации продукции в процентах от производственной мощности предприятия, или в натуральных единицах (если выпускается один вид продукции), или в денежной оценке (если график строится для нескольких видов продукции); по вертикали - себестоимость проданной продукции и прибыль, которые вместе составляют выручку от реализации.

По графику можно установить, при каком объеме реализации продукции предприятие получит прибыль, а при каком ее маржинальный доход - сумма прибыли и постоянных затрат; может быть определен как разность между выручкой от реализации продукции и переменными затратами, а также точку, в которой затраты будут равны выручке от реализации продукции. Она получила название точки безубыточного объема реализации продукции, или порога рентабельности, или точки окупаемости затрат, ниже которой производство будет убыточным.

Разность между фактическим и безубыточным объемом продаж - это зона безопасности, которая показывает, на сколько процентов фактический объем продаж выше критического, при котором рентабельность продаж равна нулю.

3. Метод расчета сумм покрытия - при этом методе контроллинга с выручки от продаж вычитают сначала переменные, а затем постоянные затраты. Это позволяет определить, какая прибыль или какой производственный результат останется у предприятия при продаже изделия по рыночной цене.

Прибыль возникает только тогда, когда сумма покрытия по всей продажной продукции больше величины постоянных затрат.

4. Метод расчета инвестиций:

1) цели инвестиционных расчетов:

- определение выгоды отдельных инвестиционных проектов;
- выбор объектов инвестирования из нескольких вариантов;
- формирование инвестиционных программ;

2) данные, необходимые для инвестиционных расчетов:

- внутренние (переменные и постоянные издержки, доходы и расходы, рентабельность, ликвидность, наличие «узких» мест на предприятии, производительность, рыночная доля и т.д.)

- внешние (конъюнктура рынка, технологический прогресс, законодательство, поведение конкурентов, динамика цен, состояние рынка труда и т.д.);

3) методы инвестиционных расчетов. Оценка отдельных инвестиционных объектов осуществляется статическими и динамическими методами.

Статистические методы:

- а) метод сравнения по издержкам;
- б) метод сравнения по прибыли;
- в) метод расчета рентабельности;
- г) метод расчета амортизации (срока окупаемости).

Динамические методы:

- а) метод расчета ценности капитала (метод аннуитетов);
- б) метод расчета внутренней рентабельности.

Обоснование инвестиционных программ возможно с помощью классических методов и имитационных моделей. К классическим методам относятся статические и динамические. К имитационным моделям относятся инвестиционно-финансовые, инвестиционно-производственные и производственно-финансово-инвестиционные модели.

### ***Вопросы для обсуждения на практических занятиях:***

1. Затраты предприятия и источники их формирования
2. Классификация затрат на производство продукции
3. Распределение косвенных расходов по видам продукции
4. Основные инструменты изменения результатов деятельности предприятия и его подразделений

Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-5

### **Практическое занятие № 7. Основные инструменты стратегического и оперативного контроллинга.**

**Цель** данного практического занятия – решить задачи выработки представлений о методических инструментах стратегического и оперативного контроллинга, системе экономических расчетов.

**В результате освоения темы обучающийся должен:**

**Знать:**

1. основные модели описания экономических процессов и явлений и содержательной интерпретации полученных результатов;
2. о методических инструментах стратегического и оперативного контроллинга;

**Уметь:**

1. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения;
2. определять эффективность системы контроллинга в системе управления предприятием;
3. формировать внутреннюю отчетность по отдельным сегментам предприятия.

**Владеть:**

1. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения.
2. Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере.
- 3.

**Актуальность темы:** значимость темы определяется актуальностью использования методических инструментах стратегического и оперативного контроллинга, а системы экономических расчетов.

**В теоретической части** рассматривается:

#### **Тема 7. Основные инструменты стратегического и оперативного контроллинга**

Для обнаружения сигналов о возникновении явлений кризисного состояния предприятия необходимо постоянное наблюдение за его деловыми и финансовыми показателями. Их анализ дает возможность количественно оценить явления. Одни и те же показатели могут иметь различное значение и тенденцию на разных этапах жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия. Поэтому анализ показателей по этапам жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия позволит выявить тенденцию развития кризисных явлений на основе количественных и качественных оценок.

Деловые и финансовые показатели делятся на несколько групп: показатели ликвидности, финансового состояния, оборачиваемости, рентабельности. В свою очередь, их можно подразделить по признаку отслеживания и изменчивости как по этапам жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия, так и по времени. Инструментами стратегического контроллинга являются:

1. Отслеживание показателей на этапах жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия

К этапу ускорения роста финансовые показатели и показатели ликвидности должны быть уже стабильны. Если они не стабилизировались на предыдущем этапе, то это означает,

что предприятие не достигло требуемой степени конкурентного преимущества и стоит на грани банкротства. Требуется вмешательство на уровне пересмотра миссии предприятия или, как минимум, его маркетинговой стратегии. На этапе ускорения важным становится отслеживание показателей оборачиваемости. Чем выше показатели оборачиваемости, тем лучше идут дела у предприятия.

Показатели оборачиваемости на этапе ускорения роста жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия должны постоянно расти. Уменьшение одного из показателей оборачиваемости должно тщательно анализироваться с целью принятия соответствующих мер. Как правило, снижение одного из показателей определяется изменением величины знаменателя в расчетной формуле, который и должен подвергаться тщательному анализу. Цель анализа коэффициентов оборачиваемости на этапе ускорения роста состоит в достижении стабильных показателей оборачиваемости.

На этапе замедления роста конкурентного преимущества к анализу показателей оборачиваемости добавляется пристальный анализ показателей рентабельности, причем наиболее важным является анализ рентабельности продаж. На данном этапе важно, чтобы к стабильным показателям оборачиваемости добавились стабильные показатели рентабельности продаж. На предыдущих этапах рентабельность могла быть не очень высокой, так как производство еще только налаживалось, но если фирма достигла этапа замедления роста конкурентного преимущества, то, по всей видимости, были преодолены достаточно крупные препятствия и предприятие вышло на стабильный уровень работы, поэтому теперь ему важно закрепить успех. Одним из показателей стабильного успеха является стабилизация показателей рентабельности продаж. Особое внимание следует уделять коэффициентам рентабельности всех операций по балансовой и чистой прибыли как интегрированным показателям.

## 2. Бенчмаркинг

Важным инструментом анализа конкурентоспособности предприятия является бенчмаркинг.

*Бенчмаркинг (от англ. benchmarking - установление контрольной точки) — это перманентный, непрерывный процесс сравнения товаров (работ, услуг), производственных процессов, методов и других параметров исследуемого предприятия (структурного подразделения) с аналогичными объектами других предприятий или структурных подразделений.*

Таким образом, в случае бенчмаркинга за сравнительные аналоги можно брать предприятия-конкуренты, предприятия, которые являются наилучшими в соответствующей отрасли, субъекты хозяйственной деятельности других отраслей, структурные подразделения исследуемого или других предприятий.

## 3. Стоимостной анализ

Стоимостный анализ - это метод стратегического контроллинга, который заключается в исследовании функциональных характеристик производимой продукции, на предмет эквивалентности их стоимости и полезности. Следовательно, в центре внимания стоимостного анализа находятся функциональные и стоимостные параметры продукции (работ, услуг), именно поэтому этот вид анализа помечают также как функционально-стоимостной. В ходе анализа осуществляется классификация функций продукта в разрезе функциональных классов: главные, дополнительные и ненужные. На основе этого разрабатываются предложения относительно минимизации затрат на выполнение каждой функции, а также относительно аннулирования второстепенных функций, которые требуют значительных затрат.

## 4. Портфельный анализ

Портфельный анализ – эффективный инструмент стратегического финансового контроллинга.

Традиционно этот инструмент используется при оптимизации портфеля ценных бумаг инвестора. Финансист под сроком «портфолио» понимает оптимальный с точки зрения комбинации риска и прибыльности набор инвестиций (концепция оптимизации портфеля

инвестиций Марковица, модель оценки капитальных активов). В основе портфельного анализа положены два оценочных критерия: теперешняя стоимость ожидаемых доходов от владения ценными бумагами (проценты, дивиденды) и уровень рискованности вложений.

#### 5. ABC-анализ

Данный метод стратегического контроллинга используется при селективном отборе самых ценных для предприятия поставщиков и клиентов, важнейших видов сырья и материалов, самых весомых элементов затрат, самой рентабельной продукции, самых эффективных направлений капиталовложений. ABC-анализ заключается в выявлении и оценке незначительного числа количественных величин, которые являются самыми ценными и имеют наибольший удельный вес в общей совокупности стоимостных показателей. Согласно с этим методом исследуемая совокупность, например запасы сырья и материалов, делится на три части:

- группа А – запасы, которые являются самыми ценными с точки зрения и стоимости, однако могут использоваться предприятием в незначительном количестве в натуральном выражении;
- группа В – средние по величине запасы как в количественном, так и в денежном выражении;
- группа С – запасы с наибольшим объемом в натуральном выражении, однако незначительные с точки зрения их стоимости.

#### 6. Анализ сильных и слабых мест на предприятии

Одним из методов стратегического контроллинга есть так называемый анализ сильных (*Strength*) и слабых (*Failure*) мест, и имеющихся шансов (*Opportunity*) и рисков (*Threat*). В экономической литературе этот вид анализа отражается также как SWOT-анализ (*SWOT-analysis*). Данный вид анализа может осуществляться относительно всего предприятия, его структурных подразделений, а также в разрезе отдельных видов продукции. На основе результатов анализа эндогенной среды разрабатываются указания относительно:

- 1) устранения имеющихся слабых мест;
- 2) эффективного использования существующего потенциала (сильных сторон).

### **Практическое занятие № 8. Основы формирования системы контроллинга на предприятии**

**Цель** данного практического занятия – решить задачи выработки представлений об организационно-методических основах создания системы контроллинга на предприятии.

***В результате освоения темы обучающийся должен:***

#### **Знать:**

1. основные модели описания экономических процессов и явлений и содержательной интерпретации полученных результатов;
2. основы представлений об организационно-методических основах создания системы контроллинга на предприятии

#### **Уметь:**

1. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения;
2. определять эффективность системы контроллинга в системе управления предприятием;
3. формировать внутреннюю отчетность по отдельным сегментам предприятия.

#### **Владеть:**

1. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения
2. Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере.

**Актуальность темы:** значимость темы определяется актуальностью знания организационно-методических основ создания системы контроллинга на предприятии.

**В теоретической части** рассматривается:

### **Тема 8. Основы формирования системы контроллинга на предприятии**

Необходимость создания контрольно-управленческих подразделений (служб контроллинга) появилась, прежде всего, в финансово-кредитных организациях (почти все они имеют филиальную структуру), где в нормативном порядке были созданы подразделения внутреннего контроля. В последний год все чаще ставится вопрос о создании подобных подразделений в корпоративных структурах производственного профиля, особенно в тех, где сохранилась государственная собственность.

Разработка принципиальных положений по созданию контрольно-управленческих подразделений, определение их целей, задач, структуры и функций стало одной из наиболее актуальных задач развития управления современными корпоративными организациями.

Работникам службы контроллинга необходимо руководствоваться определенными этическими принципами для регулирования отношений, которые выходят за рамки договорных.

Одним из таких принципов является независимость. Обычно она заключается в обязательности отсутствия у работника службы контроллинга финансовой, имущественной, родственной или какой-либо иной заинтересованности в делах проверяемого экономического субъекта, а также какой-либо зависимости от третьих лиц. Независимость работника службы контроллинга ограничена, но она должна иметь место.

Ограничение независимости связано с тем, что служба контроллинга является подразделением корпоративной структуры. Чтобы эта независимость, хотя и в ограниченной форме, имела место, подразделение контроллинга должно быть обособленным от бухгалтерии и других служб и подчиняться только руководящему органу корпоративной структуры.

Следующий принцип - принцип конфиденциальности. Этот принцип должен соблюдаться лишь в отношении сохранности документов, получаемых или составляемых работниками службы контроллинга. Они не вправе передавать эти документы или их копии (как полностью, так и частично) каким бы то ни было третьим лицам либо устно разглашать содержащиеся в них сведения без согласия собственника (руководителя головной организации).

Профессиональная компетентность - принцип, заключающийся в том, что работник службы контроллинга должен обладать необходимым объемом знаний и навыков, позволяющим ему обеспечивать квалифицированное, качественное, отвечающее современным требованиям оказание профессиональных услуг.

Работник службы контроллинга, с одной стороны, не имеет права требовать исполнения своих рекомендаций (предложений), а с другой — не должен быть ответственным за организацию их внедрения и его результаты. Кроме того, он не должен принимать участия в корректировке обнаруженных им отклонений и нести за нее ответственность.

В деятельности службы контроллинга заинтересован прежде всего высший руководитель корпорации (верхнее управляющее звено, собственники), поэтому работник службы контроллинга должен иметь доступ к любой необходимой для контроля информации. Степень необходимости и состав информации, которой он пользуется, определяется им самим.

Деятельность службы контроллинга должна быть регламентирована внутренним документом - Положением по организации системы внутреннего контроллинга. Возможна следующая структура этого документа.

В первом разделе «Общие вопросы» следует отразить цели и задачи службы, функции и принципы деятельности ее работников.

Во втором разделе «Организация службы контроллинга» должны быть показаны состав и структура службы, права и обязанности работников службы, а также администрации бизнес-единиц.

В третьем разделе «Направления работы службы контроллинга» должна быть представлена методика выполнения отдельных функций в соответствии с поставленными задачами.

На службу контроллинга возлагается решение следующих задач:

1. Контроль за соблюдением требований Федерального законодательства и нормативных актов, стандартов, внутренних документов, регулирующих хозяйственную деятельность предприятия, бухгалтерский учет и налогообложение.

2. Анализ хозяйственной и финансовой деятельности и оценка экономических и инвестиционных проектов, экономической безопасности систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля бизнес-единиц.

3. Оценка и приведение в адекватное состояние рабочего потенциала предприятия путем проведения семинаров, повышения квалификации и обучения персонала, оказания помощи кадровой службе в подборе и тестировании бухгалтерско-финансового персонала.

4. Научная разработка, подготовка методических пособий и рекомендаций по бухгалтерскому учету, налогообложению, анализу финансово-хозяйственной деятельности, контролю, хозяйственному праву, информационное обслуживание.

5. Консультирование по вопросам финансового, налогового, банковского и иного хозяйственного законодательства, инвестиционной деятельности, менеджменту, маркетингу, оптимизации налогообложения, регистрации, реорганизации и ликвидации предприятий. Бухгалтеру, занимающемуся текущей работой, может потребоваться профессиональная помощь при необычных или редко встречающихся экономических ситуациях, а также при существенных изменениях законодательства.

6. Компьютеризация бухгалтерского учета, составления отчетности, расчетов по налогообложению, анализа хозяйственной деятельности, аудита и т.д.

7. Выполнение экспертных функций по отношению к подготавливаемым техническим, технологическим, организационно-экономическим решениям с позиций их финансово-бухгалтерской обоснованности. Взаимодействие с внешними аудиторами, представителями налоговых органов и других контролирующих органов.

В перечень задач не включено составление бизнес-планов, что является характерной чертой контроллинга, где контроль выступает в тесной связи с планированием. Функции внутренней контрольно-управленческой службы могут быть со временем дополнены, но реально это может произойти тогда, когда служба претерпит организационные изменения и сформируется система контроллинга.

Состав и структура службы контроллинга определяются исходя из расчета трудоемкости решения задач.

Расчет трудоемкости решения первой задачи - периодического контроля за финансово-хозяйственной деятельностью бизнес-единиц - производится следующим образом.

Количество часов проверки бизнес-единиц рассчитывается исходя из того, что проверка производится не чаще раза в 1-2 месяца, т.е. проверяют не более 10-12 бизнес-единиц в год; на каждую проверку отводится 16 рабочих дней.

Минимальное количество контролеров в бригаде - 2 человека (руководитель проверки и ассистент). Этот ориентировочный расчет подтверждает опыт контрольно-ревизионной работы. Так, для проведения проверки 20 бизнес-единиц потребуется минимум 4 работника.

Количество человеко-часов, затрачиваемое для проверки головной организации (320), определяется из расчета 10 рабочих дней, ориентировочно затрачиваемых на проверку средней по величине организации (исходя из ревизорской и аудиторской практики), 8-часового рабочего дня и 4 человек, участвующих в проверке.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

- 1 Общий подход к организации службы контроллинга
- 2 Состав и структура службы контроллинга
- 3 Основные принципы проведения контроллинга на предприятии
- 4 Документирование и обобщение результатов работы службы контроллинга

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-5

**I. Ответьте на следующие вопросы:**

1. При выполнении следующих условий оценка деятельности центров ответственности будет объективной
2. Охарактеризуйте контроллинг
3. Необходимость классификации затрат для эффективности их управления
4. Классификация затрат предприятия в зависимости от объемов производства
5. Значимость правильности определения метода формирования себестоимости (калькулирования) продукции
6. Характеристика смешанных затрат (Mixed Costs)
7. Опишите два подхода к классификации затрат и разделения смешанных затрат
8. Использование для управления затратами ABC-метода (пооперационного учета затрат)
9. Этапы ABC-метода операционной оценки затрат
10. Анализ прямых материальных затрат
11. Понятие о центре ответственности в контроллинге
12. Как классифицируют центры ответственности по объему полномочий и обязанностей их менеджеров
13. Опишите центр доходов в контроллинге
14. Опишите центры прибыли в контроллинге
15. Опишите релевантные затраты и релевантные уровни
16. Что является целями трансфертного ценообразования?
17. Дайте определение контроллинга
18. Охарактеризуйте основные принципы контроллинга
19. Необходимость и причины возникновения контроллинга.
20. Роль контроллинга в управлении предприятием,
21. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления
22. Сформулируйте взаимосвязь аспектов контроллинга.
23. Значение контроллинга в антикризисном управлении.
24. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга
25. Назовите объекты стратегического контроллинга.
26. Назовите объекты оперативного контроллинга.
27. Назовите основные инструменты оперативного контроллинга
28. Охарактеризуйте внутренний бенчмаркинг
29. Охарактеризуйте бенчмаркинг, ориентированный на конкурентов
30. Охарактеризуйте функциональный бенчмаркинг

## II. ТЕСТЫ

Основная цель контроллинга - это:

- a) ориентация управленческого процесса на достижения поставленных перед организацией целей
- b) обеспечение общей информацией системы управления предприятием
- c) обеспечение общей информацией всех заинтересованных пользователей
- d) обеспечение общей информацией органов исполнительной власти

Удельные постоянные расходы при увеличении деловой активности организации остаются:

- a) остаются неизменными
- b) постепенно уменьшаются
- c) возрастают
- d) не зависят от деловой активности

Метод высшей и низшей точек предназначен для:

- a) Минимизации затрат
- b) Разделения затрат на постоянную и переменную части
- c) оптимизации производственных результатов
- d) все вышеперечисленное верно

Система «Директ-костинг» используется для:

- a) составления внешней отчетности
- b) разработки инвестиционных проектов
- c) принятия краткосрочных управленческих решений
- d) все ответы правильные

Маржинальный доход рассчитывается как:

- a) Разница между выручкой от реализации продукции и ее переменной себестоимости
- b) Сумма постоянных издержек и прибыли организации
- c) Разница между выручкой от реализации продукции и ее производственной себестоимости

Контроллинг – как система включает в себя два основных аспекта:

- a) стратегический и оперативный
- b) внутренний и внешний
- c) полный и частичный
- d) контролирующий и управляющий

Менеджер, какого из видов центров ответственности обладает наибольшими управленческими полномочиями и может влиять на затраты, доходы, объем производства и ценообразование:

- a) Центр затрат
- b) Центр доходов
- c) Центр прибыли
- d) Центр инвестиций

Общие постоянные расходы при увеличении деловой активности организации остаются:

- a) не зависят от деловой активности
- b) постепенно уменьшаются
- c) возрастают

Если при увеличении объема производства на 10 % одновременно увеличиваются переменные производственные затраты на 15% это означает:

- a) дегрессивное поведение затрат
- b) прогрессивное поведение затрат
- c) пропорциональное поведение затрат

Анализ критической точки основывается на определении:

- a) Объема продаж, при котором предприятие получает максимальную прибыль;
- b) Объема продаж, при котором предприятие не несет убытков, но и не получает прибыли

## 4. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### 4.1 Основная литература:

1. Чернопятков, А. М. Управление затратами : учебник : [16+] / А. М. Чернопятков. – 2-е изд., стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 235 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493594> . – Библиогр.: с. 218-221. – ISBN 978-5-4475-9586-9. – DOI 10.23681/493594. – Текст : электронный.

2. Еременко, О. В. Инновационные методы управления затратами в сегментах нефтегазового производства : учебное пособие : [16+] / О. В. Еременко. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 143 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561270>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0088-3. – DOI 10.23681/561270. – Текст : электронный.

#### 4.2 Дополнительная литература:

Левкин, Г. Г. Контроллинг и управление логистическими рисками : учебное пособие : [16+] / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 200 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494514>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9680-4. – DOI 10.23681/494514. – Текст : электронный.

#### 4.3 Методическая литература:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление затратами и контроллинг» для бакалавров направления 38.03.01 Экономика.
2. Методические указания для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине «Управление затратами и контроллинг» для бакалавров направления 38.03.01 Экономика.

#### 4.4 Интернет-ресурсы:

1. <https://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.
2. <https://stavstat.gks.ru/> - Управление Федеральной службы государственной статистики по Северо-Кавказскому федеральному округу.
3. <https://www.minfin.ru/> - официальный сайт Министерства финансов РФ
4. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - <http://biblioclub.ru>
5. Научная электронная библиотека e-library – [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
6. Международная реферативная база данных - [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
7. <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online>. - некоммерческая интернет-версия (СПС) КонсультантПлюс.
8. <https://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант.ру.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

## **Методические указания**

по организации самостоятельной работы обучающихся  
по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И КОНТРОЛЛИНГ»  
для студентов направления подготовки

38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) «Инженерная экономика и финансовая безопасность  
в цифровой среде»

## Содержание

Введение	4
Общая характеристика самостоятельной работы	4
Технологическая карта самостоятельной работы студена	4
Методические указания по изучению теоретического материала	5
Список литературы	10

## **Введение**

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента.

Ведущая цель организации и осуществления СРС должна совпадать с целью обучения студента – подготовкой бакалавра с высшим образованием. При организации СРС важным и необходимым условием становятся формирование умения самостоятельной работы для приобретения знаний, навыков и возможности организации учебной и научной деятельности.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

## 1. Общая характеристика самостоятельной работы при изучении дисциплины «Управление затратами и контроллинг»

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление затратами и контроллинг» предусматривает следующие виды: самостоятельное изучение литературы.

### **Цели самостоятельной работы:**

- овладение новыми знаниями, а также методами их получения;
- развитие умения приобретения научных знаний путем личного поиска и переработки информации;
- сбор и систематизация знаний по конкретной теме или проблеме

### **Задачи самостоятельной работы:**

- формирование умений использовать справочную документацию и специальную литературу; развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности.
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов; углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации
- развитие исследовательских умений;

**Цель самостоятельного изучения литературы** – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

**Задачами** самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

### **Формируемые компетенции:**

11. способностью осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения.

Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере.

Индекс	Формулировка:
ПК-2	Способен осуществлять сбор и обработку информации бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, в том числе с применением методов искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения
ПК-6	Способность идентифицировать и анализировать риски в финансовой сфере

## 2. Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций, индикатора(ов)	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе (астр.)		
			СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
ОФО					
ИД-1 ПК-2, ИД-2 ПК-2, ИД-3 ПК-2, ИД-4 ПК-2, ИД-5 ПК-2, ИД-6 ПК-2, ИД-1 ПК-6, ИД-2 ПК-6, ИД-3 ПК-6	Самостоятельное изучение литературы с 1-8 темам	собеседование	51,3	5,7	57

Итого за 7 семестр			68,4	7,6	76
ОЗФО					
ИД-1 ПК-2, ИД-2 ПК-2, ИД-3 ПК-2, ИД-4 ПК-2, ИД-5 ПК-2, ИД-6 ПК-2, ИД-1 ПК-6, ИД-2 ПК-6, ИД-3 ПК-6	Самостоятельное изучение литературы с 1-8 темам	собеседование	64,8	7,2	72
Итого за 7 семестр			86,4	9,6	96

### 3. Методические указания по изучению теоретического материала

#### 3.1. Указания по организации работы с литературой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данной дисциплине.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий дисциплины. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого олова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения - полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, что для экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ).
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
- разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
- при составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями, которые помогут лучше сориентироваться.
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты.
- в работе с научной литературой следует выработать в себе способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать).

### 3.2. Задания для самостоятельной работы студентов

**3.2.1. Вид самостоятельной работы студентов:** самостоятельное изучение литературы.

**Итоговый продукт самостоятельной работы:** конспект.

**Средства и технологии оценки:** собеседование.

**Порядок оформления и предоставления:** оформляется в виде конспекта. При составлении конспекта необходимо внимательно прочитать текст. После этого выделить главное, составить план; кратко сформулировать основные положения текста; законспектировать материал, четко следуя пунктам плана. Записи следует вести четко, ясно.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Конспект предоставляется в рукописном виде на практическом занятии.

**Критерии оценивания:** Оценка «отлично» ставится студенту, если он полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

Оценка «хорошо» ставится студенту, если он дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но допускает ошибки, которые сам же исправляет, и имеются недочеты в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, если студент он незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

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

#### Вопросы для собеседования

1. Понятие себестоимости.
2. Вопросы становления и развития калькуляционного дела.
3. Организация и основные принципы учета затрат и калькулирования
4. Современное состояние калькуляционного дела и общие направления его совершенствования.
5. Объекты учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
6. Методы учета затрат и калькулирования.
7. Калькуляционная группировка издержек.
8. Распределение косвенных расходов по видам продукции.
9. Сегментарная внутренняя отчетность об учете затрат и себестоимости отдельных видов продукции.
10. Определение контроллинга, его сущность, основные принципы.
11. Необходимость и причины возникновения контроллинга.

12. Роль контроллинга в управлении предприятием, его взаимосвязь с другими функциями управления.
13. Характеристика аспектов контроллинга.
14. Методы измерения количества затрат и их оценка по видам издержек.
15. Понятие о месте затрат в центре ответственности.
16. Варианты определения величины расходов, места затрат и центра ответственности.
17. Группировка издержек по объектам калькулирования.
18. Затраты предприятия и источники их формирования.
19. Классификация затрат на производство продукции.
20. Распределение косвенных расходов по видам продукции.
21. Методы и инструменты стратегического контроллинга.
22. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга.
23. Особенности использования анализа инвестиций в стратегическом контроллинге.
24. Общий подход к организации службы контроллинга.
25. Состав и структура службы контроллинга.
26. Основные принципы проведения контроллинга на предприятии.
27. Значение контроллинга в антикризисном управлении.
28. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга
29. Объекты стратегического контроллинга.
30. Объекты, функции и инструменты оперативного контроллинга.
31. Виды калькуляций в контроллинге и их назначение.
32. Методы калькулирования плановой и фактической себестоимости продукции, товаров и услуг
33. Основные инструменты изменения результатов деятельности предприятия и его подразделений.
34. Понятие о стандарт-косте, нормативном учете и директ-косте, их содержание и особенности применения в контроллинге.
35. Выбор и обоснование оптимального решения о варианте производственных инвестиций по времени окупаемости, дисконтированной величине эффекта и внутренней процентной ставке доходности.
36. Документирование и обобщение результатов работы службы контроллинга.

### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка **«отлично»** выставляется, если студент полностью справился с заданием, показал умения и навыки.

Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент полностью справился с заданием, показал умения и навыки, но допустил незначительные ошибки.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент полностью справился с теоретическим заданием, но не показал умения и навыки.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если студент не справился с заданиями.

Оценка **«зачтено»** выставляется обучающемуся, если при решении не менее трех задач продемонстрированы умения и навыки соответствующие критериям «хорошо» и «отлично» или все задачи решены на оценку «удовлетворительно».

Оценка **«не зачтено»** выставляется обучающемуся, если при решении менее трех задач продемонстрированы умения и навыки соответствующие критериям «хорошо» и «отлично».

## **Комплект разноуровневых задач**

### **1. Задачи репродуктивного уровня**

#### **Задача 1.**

Предприятие выпускает два вида изделий: пальто и куртки. Исходные данные для анализа представлены в таблице:

Показатели	Пальто	Куртки	Итого
------------	--------	--------	-------

1. Удельные переменные расходы, руб.	160	130	
2. Цена изделия, руб.	250	200	
3. Расход материала на одно изделие, м	3	2	
4. Спрос, ед.	5000	8000	
5. Постоянные расходы, руб.			500 000

Расход ткани ограничен – 25 000 м. Составьте план, который обеспечит получение максимума прибыли.

### Задача 2.

Анализ точки безубыточности

Система попроцессной калькуляции себестоимости продукции

Задача. Предприятие выпускает продукцию двух видов (А и Б) и имеет следующие показатели

Показатели	А	Б	Всего
1. Объем реализации, шт.	50	100	
2. Цена за 1 шт., руб.	2200	4400	
3. Выручка от реализации, тыс. руб.			
4. Переменные расходы на 1 шт., руб.	1320	3190	
5. Переменные расходы на весь объем реализации, тыс. руб.			
6. Маржинальный доход, тыс. руб.			
7. Постоянные расходы, тыс. руб.			110000
8. Чистая прибыль, тыс. руб.			

Условно допускается, что до критической точки - X продукции А и 2X продукции Б.

Администрацией предприятия принимается решение об изменении структуры реализованной продукции следующим образом: объем продаж продукции А увеличился до 80 шт., а продукции Б – сократился до 70 шт.

1. Определите маржинальный доход по каждому виду продукции от всего объема реализованной продукции. Определите влияние изменения структуры продукции на величину маржинального дохода.

2. Определите величину чистой прибыли до и после изменения структуры продаж.

3. Рассчитайте критические точки объема производства до и после изменения структуры продаж. Сделайте вывод о влиянии изменения структуры на маржинальный доход и объем производства.

## 2. Задачи реконструктивного уровня

### Задача 1.

Торговое предприятие реализует постоянную номенклатуру изделий (болты, гайки, шайбы). Обычно реализуется комплект – крепеж (болт + гайка + шайба), но имеет место и реализации товаров в отдельности. Приемлемый диапазон продаж – от 2 до 6 т. крепежа.

Товарооборот предприятия подвержен сезонным колебаниям.

Исходная информация о затратах и доходах организации в несезонный период представлена в таблице:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы
1	2	3	4	5
	Объем реализации, кг.	3500	1000	500
	Переменные расходы (на 1 кг.), руб.	7,5	9,5	12,0
	Цена реализации 1 кг, руб.	9,5	13,0	14,0
	Постоянные расходы (всего), руб.	-	6000	-

Требуется:

1. рассчитать прибыль предприятия;
2. оценить «вклад» каждого вида товаров в формирование общей прибыли, для чего определить рентабельность каждого вида товаров, основываясь на расчетах полной и неполной себестоимости.
3. Рассчитать точку безубыточности по каждому товару и всей совокупности (построить графики безубыточности);

В предстоящем месяце ожидается резкое повышение спроса на продукцию. Сезонный спрос позволит увеличить реализацию до 6,5 т., что потребует аренды дополнительных складских площадей. В связи с этим постоянные издержки возрастут на 1000 руб., переменные затраты по каждому наименованию – на 5%. Цена на шайбы повысится на 10% вследствие ее частичной реализации в фасованном виде через магазины. Произойдут структурные изменения в сторону более рентабельного вида продукции - гаек, в результате чего номенклатура реализуемых изделий будет выглядеть следующим образом: болты – 4000 кг, гайки – 1750 кг, шайбы – 750 кг.

Требуется:

1. Рассчитать точку безубыточности и кромку безопасности (в %) в условиях повышения сезонного спроса.
2. Определить прибыль предприятия в новых условиях и факторы, повлиявшие на ее изменение.

### Задача 2.

Спорткомплексом оказываются 3 вида услуг: занятия в тренажерном зале, аренда большого игрового зала и занятия шейпингом. Разовое занятие в тренажерном зале стоит 50 руб., аренда одного часа большого игрового зала – 300 руб., разовое занятие шейпингом – 40 руб. Данные о расходах представлены в таблице:

Статьи затрат	Вид услуг			Итого
	Тренажерный зал	Игровой зал	Шейпинг	
1	2	3	4	5
Переменные расходы	19909	98835	6189	124933
В том числе:				
Затраты на электроэнергию	9924	76533	2951	89408
Зарплата тренерского состава с начислениями	8620	11711	2832	23163
Общепроизводственные расходы	1365	10591	406	12362
Постоянные расходы				
В том числе:				
Амортизация основных средств	-	-	-	210492
Зарплата ИТР с начислениями	-	-	-	102990
Содержание и ремонт здания	-	-	-	140000
Прочие общехозяйственные расходы	-	-	-	9247

Одновременно могут заниматься: в тренажерном зале – 10 чел., в шейпинг-зале – 6 чел. Большой игровой зал занимает команда игроков. Стоимость этой услуги зависит от количества арендованных часов, а не от размера команды.

Несмотря на то, что спорткомплекс работает ежедневно с 9 до 23 ч., существуют ограничения по предоставлению различных залов населению и юридическим лицам за плату. Общее количество предоставляемых часов по трем залам – 23, при этом каждый зал должен эксплуатироваться не менее 4 ч. в сутки.

Требуется:

1. спланировать оптимальную загрузку
2. рассчитать ожидаемую прибыль и маржинальный доход – совокупный и отдельно по каждому виду услуг.

Администрация стремится увеличить выручку, для достижения этой цели рассматриваются два альтернативных варианта:

1. провести рекламную кампанию стоимостью 3000 руб., предполагается последующий рост числа посетителей на 50%.
2. Снизить цены с 50 до 45 руб., что может привести к двукратному увеличению числа посетителей.

Определить: 1. целесообразны ли эти мероприятия? Если да, то какое из них наиболее выгодно?

### Задача 3.

Предприятие имеет четыре стадии производства (цеха), выпускает один вид продукции, проходящей последовательно через четыре цеха.

За отчетный период изготовлено 260000 ед. готовой продукции. Из них продано только 200000 ед. В запасах промежуточных продуктов были изменения: 30000 ед. промежуточного продукта, изготовленных на первой ступени производства, остаются на складе №1, а 50000 ед., изготовленных на второй ступени производства, находятся на складе №2. А 10000 ед. промежуточного продукта, изготовленных на четвертой ступени производства, в течение этого периода были взяты со склада №4.

Запасы промежуточной продукции на складах были сделаны в предыдущем периоде. Себестоимость единицы продукции была в то время 2,90 руб.

На ступенях производства в течение отчетного периода имели место следующие первичные затраты:

Стадии производства	Первичные затраты
1	2
1	165000
2	90000
3	550000

4	521000
---	--------

Затраты по сбыту составили 40000 руб.

Определите с помощью суммарной многоступенчатой простой калькуляции:

- затраты на единицу готовой продукции, отправляемой на склад сбыта;
- затраты на единицу реализованной продукции при полуфабрикатном методе сводного учета.

### 3. Задачи творческого уровня

#### Задача 1

Предприниматель Беляев А.С. начинает предпринимательскую деятельность с 1 января. В качестве уставного капитала он внес на расчетный счет 20000 руб. В течении следующих шести месяцев он ожидает достигнуть следующих показателей:

Показатель	январь	февраль	Март	апрель	май	июнь
1	2	3	4	5	6	7
Продажи	10000	10000	15000	20000	20000	24000
Закупки товаров	8000	7500	10000	10000	12000	14000

20% продаж планируется произвести с немедленной оплатой, а остальные 80% - с предоставлением двухмесячного товарного кредита покупателям. Поставщики предлагают кредит сроком в один месяц по всем видам закупок. предприниматель намерен нанять двух помощников с зарплатой 600 руб. в месяц каждому.

Оплата расходов по аренде помещения (5000 в год) будет производиться ежеквартально, за квартал вперед.

Прочие затраты, связанные с ведением деятельности и составляющие 4000 руб. в месяц, планируется оплачивать ежемесячно за прошедший месяц.

В январе будет оплачено производство автомобиля стоимостью 10000 руб. и инвентаря стоимостью 8000 руб.

На свои личные нужды предприниматель планирует изымать из оборота 600 руб. в месяц.

Ожидается, что запас товаров на 30 июня будет оцениваться в 2400 руб. по себестоимости.

На основе приведенной информации:

- подготовьте прогноз движения потоков денежных средств на предстоящие 6 месяцев.
- Составьте прогнозный отчет о прибылях и убытках и баланс за полгода.

#### Задача 2

Фирма в течение месяца производит и продает три изделия – А, Б и В при следующих условиях:

Показатели	Изделия		
	А	Б	В
Остаток на складе, шт	4000	2000	1500
Количество продаж, шт	10000	3600	4000
Объем производства, шт	8000	2000	3000
Расход материалов, руб.	2400	2400	900
Заработная плата, руб.	3200	1200	600
Прочие переменные затраты производства, руб.	6400	2400	1500
Постоянные затраты производства	4000	3000	2100
Переменные затраты управления и сбыта, руб.	3000	1440	800
Расходы на рекламу, руб.	2000	1080	400
Постоянные расходы управления, руб.	-	5100	-
Цена продажи, руб./ед.	0,4	6,00	2,00

Используя методику Директ-костинг:

- Рассчитайте нижнюю границу цены каждого изделия
- Определите финансовый результат реализации методами полных затрат и Директ-костинга, дайте аргументированный ответ.

### **Критерии оценивания компетенций:**

Оценка «**отлично**» выставляется, если студент полностью справился с заданием, показал умения и навыки.

Оценка «**хорошо**» выставляется, если студент полностью справился с заданием, показал умения и навыки, но допустил незначительные ошибки.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется, если студент полностью справился с теоретическим заданием, но не показал умения и навыки.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется, если студент не справился с заданиями.

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся, если при решении не менее трех задач продемонстрированы умения и навыки соответствующие критериям «хорошо» и «отлично» или все задачи решены на оценку «удовлетворительно».

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся, если при решении менее трех задач продемонстрированы умения и навыки соответствующие критериям «хорошо» и «отлично».

## **5. Список литературы**

### **5.1 Основная литература:**

1. Чернопяттов, А. М. Управление затратами : учебник : [16+] / А. М. Чернопяттов. – 2-е изд., стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 235 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493594>. – Библиогр.: с. 218-221. – ISBN 978-5-4475-9586-9. – DOI 10.23681/493594. – Текст : электронный.
2. Еременко, О. В. Инновационные методы управления затратами в сегментах нефтегазового производства : учебное пособие : [16+] / О. В. Еременко. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 143 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561270>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0088-3. – DOI 10.23681/561270. – Текст : электронный.

### **5.2 Дополнительная литература:**

- 1 Левкин, Г. Г. Контроллинг и управление логистическими рисками : учебное пособие : [16+] / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 200 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494514>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9680-4. – DOI 10.23681/494514. – Текст : электронный.

### **5.3 Интернет-ресурсы:**

1. <https://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.
2. <https://stavstat.gks.ru/> - Управление Федеральной службы государственной статистики по Северо-Кавказскому федеральному округу.
3. <https://www.minfin.ru/ru/> - официальный сайт Министерства финансов РФ
4. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - <http://biblioclub.ru>
5. Научная электронная библиотека e-library – [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
6. Международная реферативная база данных - [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
7. <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online>. - некоммерческая интернет-версия (СПС) КонсультантПлюс.
8. <https://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант.ру.