

**КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Институт управления, экономики и финансов

*Кафедра финансового учета*

Соколов А.Ю.

## **Контроллинг**

Учебно-методическая разработка

для проведения практических занятий и самостоятельной работы

магистрантов, обучающихся

по направлению 38.04.01 - Экономика

(магистерская программа «Учет, анализ и аудит»)

**Казань 2017**

*Принято на заседании кафедры финансового учета ИУЭиФ КФУ  
Протокол № 8 от 10 апреля 2017 г.*

*Утверждено Учебно-методической комиссией ИУЭиФ КФУ  
Протокол № 7 от 14 апреля 2017 г.*

Рецензенты:

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой финансового учета  
ИУЭиФ, КФУ **Куликова Л.И.**

Кандидат экономических наук, доцент **Ветошкина Е.Ю.**

**Контроллинг:** учеб.-метод. разработка / А.Ю. Соколов.– Казань: Казан  
ун-та, 2017. – 52 с.

Учебно-методическая разработка предназначена для проведения практических занятий и самостоятельной работы магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.01 «Экономика» (магистерская программа «Учет, анализ и аудит») и имеет целью актуализацию магистрантами знаний о системе формирования информации для управления коммерческим предприятием.

© Соколов А.Ю.

© Казанский университет

## Содержание

Введение .....	4
Тема 1. Сущность, задачи и функции стратегического и оперативного контроллинга.....	6
Тема 2. Классификация объектов контроллинга. Сравнение контроллинга и управленческого учета.....	16
Тема 3. Стратегическое планирование и бюджетирование в системе контроллинга. Система сбалансированных показателей. ....	22
Тема 4. Экспертная диагностика финансово -хозяйственного состояния предприятия, существующих систем планирования учета, контроля и анализа затрат и результатов .....	32
Тема 5. Принятие управленческих решений в системе оперативного и стратегического контроллинга.....	42

## **Введение**

Курс «Контроллинг» является одной из ключевых дисциплин для подготовки магистров по направлению 38.04.01 "Экономика".

Методическая разработка для проведения семинарских и практических занятий, а также самостоятельной работы способствует системному изучению дисциплины "Контроллинг" и включает вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, вопросы для самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой литературы.

Практические занятия по дисциплине "Контроллинг" проводятся с целью обсуждения и усвоения студентами теоретических вопросов оперативного и стратегического контроллинга. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется посредством опроса по основным вопросам темы.

Контрольные вопросы и задания предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях.

Решение задач в рамках практических занятий позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, к практике оперативного и стратегического контроллинга.

Вопросы для самостоятельной работы предназначены для углубления знаний, получаемых на лекционных и семинарских занятиях, а также для самостоятельной проверки качества освоения курса и уровня овладения его основными понятиями и методиками на завершающей стадии изучения курса. Поиск ответов на вопросы для самостоятельной работы в некоторых случаях предполагает привлечение дополнительной литературы по смежным дисциплинам. Ответы на вопросы для самостоятельной работы готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях в ходе устного опроса, а также при проведении контрольных работ, те-

кущего тестирования. Наиболее сложные вопросы обсуждаются с преподавателем на текущих консультациях.

Задания для индивидуальной работы предназначены для закрепления основных понятий и методик на завершающей стадии изучения курса. Решение заданий для индивидуальной работы предполагает привлечение дополнительной литературы по контроллингу. Ответы на задания готовятся студентами в письменном виде и защищаются на индивидуальных занятиях.

## **Тема 1. Сущность, задачи и функции стратегического и оперативного контроллинга.**

### **Занятие 1**

Проведение семинара в интерактивной форме. В первой части семинара представляются доклады магистрантов в форме презентаций и осуществляется обсуждение следующих вопросов:

1. Современные концепции контроллинга.
2. Методологические аспекты финансового контроллинга.
2. Отличия в содержании и задачах оперативного и стратегического контроллинга: дискуссионный вопрос.
3. Основные принципы оперативного контроллинга как системы достижения краткосрочных целей.
4. Информационные потоки на предприятии в системе оперативного и стратегического контроллинга.
5. О путях развития контроллинга: профессиональные организации контроллеров в России и за рубежом.
6. Управленческий учет - основа оперативного контроллинга или альтернативная система формирования информации для целей управления ? Современные парадигмы управленческого учета.

Во второй части семинара, проводимого в интерактивной форме обсуждается вопрос совместного участия магистрантов в разработке Вики-проекта № 1 «Методы оперативного и стратегического контроллинга» в соответствующем разделе электронно-образовательного ресурса «Контроллинг».

Для выполнения задания магистрантам следует разделить на группы по два человека. Каждая группа размещает пять страниц вики-проекта. Первая и вторая страницы посвящены двум методам контроллинга, подлежащим сравнению. Третья страница - анализ двух выбранных методов. Результаты анализа следует отразить в таблицы, состоящей из трех граф (графа 1 "Отличительные

признаки", графа 2 "Первый метод, выбранный для сравнения", графа 2 "Второй метод, выбранный для сравнения"). Разрешено использование иллюстративного материала. Запрещено размещение материалов из интернета. Перечень методов контроллинга, подлежащих сравнению представлен в разделе «Совместная проектная деятельность магистрантов» электронно-образовательного ресурса «Контроллинг».

**Занятие 2** Проведение семинара в интерактивной форме.

Задание.

Компания ООО «Альфа», специализируется на производстве и торговле строительными материалами. Оборудование ООО «Альфа» (места возникновения затрат) представлены на рис. 1

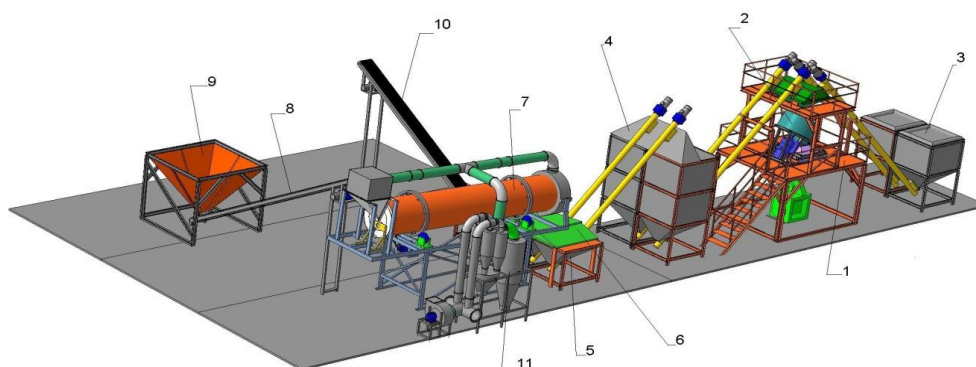


Рис. 1 Места возникновения затрат в ООО «Альфа»

Оборудование для производство строительных смесей:

1. Эстакада смесителя.
2. Смеситель - установка перемешивания предназначен для перемешивания сухих сыпучих материалов песок, цемент, химических добавок.
3. Бункера компонентов.
4. Накопительные бункера песка.

5. Предварительные бункера песка и бункер отсева.
6. Рассевка – установка предназначена для разделения на фракции сухих сыпучих материалов .
7. Сушильный барабан - предназначен для сушки сыпучих веществ (песка, щебня и т.п).
8. Транспортёр песка.
9. Бункер подачи песка.
10. Транспортёр отсева.
11. Аспирация - установка очистки воздуха предназначена для сухой очистки воздуха от пылевых включений.

Перечень основных рабочих центров затрат (видов оборудования) по производству сухих смесей на предприятии ООО «Альфа» представлен в табл. 1.

Таблица 1

Перечень основных рабочих центров затрат (видов оборудования) по производству сухих смесей на предприятии ООО «Альфа»

Код МВЗ	Название оборудования	Операции, генерирующие затраты
013-04-01	Система для транспортирования сыпучих грузов РТ-150	Дозирование
013-04-02	Весы ВК-300.1, ВК-3000, РС-100W	Взвешивание
013-04-03	Смеситель КБС-10	Перемешивание компонентов
013-04-04	Инструмент для продувки сжатым воздухом	Очистка технологического оборудования
013-04-05	Фасовочная машина МФ-1М	Расфасовка готовой смеси
013-04-06	Пистолет для упаковки	Упаковка и маркировка

График сезонности сбыта ЦПС и шпатлевки на предприятии ООО «Альфа» (предыдущий год) представлен на рис. 2

Производство не автоматизировано полностью, на стадиях выгрузки компонентов в накопительные емкости, укладки на поддон, маркировки задействован полностью ручной труд.





Рис. 2. График сезонности сбыта ЦПС и шпатлевки на предприятии ООО «Альфа» (предыдущий год)

Соотношение производства ЦПС и шпатлевки: примерно в среднем 60/40 соответственно. Производство сухих строительных смесей носит сезонный характер.

Один замес ЦПС – это 300 кг компонентов, одна партия ЦПС состоит из 8 мешков, общее фактическое время производства которой равно 60 минут. Среднее время производства одного мешка (35 кг) – 7,5 минут.

На один замес шпатлевки приходится 263 кг компонентов, тогда на выходе получается 10 мешков, общее время производства которых равно 94 минут. Среднее время производства одного мешка – 9,4 минуты.

Материальные затраты. На всех стадиях процесса производства смесей ведется строгий контроль входного сырья, приготовления смесей, упаковки продукции. Сырье попадает в цех только после одобрения (подписи соответствующих документов) руководителя подразделения по производству смесей.

Затраты на оплату труда. На предприятии действует сдельная форма оплаты труда – заработок за одну тонну произведенной сухой смеси. При пересчете зарплаты на количество мешков - стоимость работы сотрудников цеха за один произведенный мешок ЦПС равна 10,85 рублей и 7,12 рублей при производстве шпатлевки.

В цеху по производству сухих смесей работает три бригады. Данные бригады работают по скользящему графику посменно (первая смена с 7.00 до 19.00, вторая – с 19.00 до 7.00). Вне сезона (ноябрь – март) работает лишь одна смена. Пик производства и продаж приходится на период с июля по октябрь месяцы (в этот промежуток времени активизируются все строительные и отделочные работы). В каждой бригаде работает по три человека:

Первый - выполняет функции рабочего на начальных этапах производственного процесса (от выгрузки компонентов до фасовки);

Второй – работает только на фасовке, укладке на поддон, упаковке, маркировке;

Третий – контролирует весь производственный процесс.

Затраты, соотносимые с видами оборудования представлены в табл. 2

Таблица 2

Затраты, соотносимые с видами оборудования

Рабочее место возникновения затрат	Амортизация (руб.)	Ремонт оборудования (руб.)	Электроэнергия (руб.)	Сумма, руб.
Система для транспортирования сыпучих грузов РТ-150	1250	525	322	2097
Весы ВК-300.1, ВК-3000, РС-100W	2750	1155	708	4613
Смеситель КБС-10	4500	1890	1158	7548
Инструмент для продувки сжатым воздухом	2000	840	515	3355
Фасовочная машина МФ-1М	6625	5565	3409	15599
Пистолет для упаковки	1250	525	322	2097
Итого	18375	10500	6434	35309

В компании:

- нормируются остатки на складе;
- списание материалов проводится по нормативам;
- разрабатывается план закупок для бесперебойного производства;
- тщательно отслеживается оборачиваемость;

- определяется точка заказа;
- соблюдаются лимиты на общехозяйственные расходы.

Вы являетесь консультантом данной компании:

1. Выделите состав объектов контроллинга.
2. Соотнесите затраты с объектами контроллинга.
3. Определите какие из этих статей расходов войдут в состав затрат для расчета цены по методу «затраты плюс».
4. Зафиксируйте ответственность за каждую статью затрат (для целей максимизации прибыли, необходимо установить персональную ответственность руководителей структурных подразделений за выполнение плановых показателей).
5. Составьте финансовую структуру компании.
6. Разработайте схему бюджетирования (состав бюджетов, их взаимосвязь) и бюджетную модель с использованием инструментов оперативного и стратегического контроллинга.
7. Разработайте схему аналитического управленческого учета (с отражением затрат и результатов на счетах бухгалтерского учета).
8. Разработайте модель управленческого контроля на предприятии.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Дать определение следующим понятиям: модель, концепция, система, методология, методика, теория контроллинга.
2. Перечислить виды управленческой деятельности и определить их взаимосвязь с системой контроллинга.
3. Раскрыть суть теории принятия решений в контексте проблем контроллинга.
4. Определить особенности организации контроллинга в неприбыльных организациях.

## Практические задания для самостоятельной работы

### Задание 1

На промышленном предприятии за прошедший год при различном объеме продукции были произведены следующие фактические затраты на электроэнергию (см. табл. 3).

Таблица 3

Динамика объемов производства и затрат на электроэнергию за год

Месяц	Объем производства, ед.	Затраты на электроэнергию, руб.
Январь	200	18090
Февраль	230	20190
Март	250	21590
Апрель	260	22290
Май	220	19490
Июнь	240	20890
Июль	250	21590
Август	300	25090
Сентябрь	320	26490
Октябрь	280	23690
Ноябрь	240	20890
Декабрь	310	25790

Разделите затраты в зависимости от степени их переменности по методу высшей и низшей точек. Составьте функцию валовых затрат.

Определите: точку нулевой прибыли, если цена единицы продукции 170 рублей, а все постоянные расходы предприятия составляют 20 000 рублей.

### Задание 2

Релевантный уровень производства на предприятии составляет производство от 90 до 105 единиц продукции (см. таблицу 4). Рыночная цена продукции в рассматриваемый период не меняется и равна 300 руб.

## Релевантный уровень производства

Объем про- дукции, X, ед.	Цена, P, руб.	Выручка, руб. (P*X)	Валовые затраты, Y, руб.	Постоянные затраты, F, руб.	Переменные затраты, V, руб.
90	300	27000	17890	8500	9390
91	300	27300	18110	8500	9610
92	300	27600	18345	8500	9845
93	300	27900	18585	8500	10085
94	300	28200	18837	8500	10337
95	300	28500	19097	8500	10597
96	300	28800	19377	8500	10877
97	300	29100	19687	8500	11187
98	300	29400	20007	8500	11507
99	300	29700	20337	8500	11837
100	300	30000	20677	8500	12177
101	300	30300	21027	8500	12527
102	300	30600	21387	8500	12887
103	300	30900	21757	8500	13257
104	300	31200	22129	8500	13629
105	300	31500	22502	8500	14002

Необходимо:

1. Определить производственный оптимум предприятия (в единицах продукции) и максимальную валовую прибыль при данных условиях.
2. При увеличении постоянных расходов до 15000 руб. и существенном падении цены до 255 руб. за единицу продукции, нужно рассчитать минимальный убыток организации.

Сделайте выводы. Обоснуйте ответ.

### *Рекомендуемая литература*

1. Елиферов В. Г. Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=395912>

2. Ивашкевич В.Б. Оперативный контроллинг / В. Б. Ивашкевич .— Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2011 .— 157, [1] с. : ил., табл. ; 21 .— Библиогр.: с. 144 .— ISBN 978-5-9776-0200-6

3. Казакова Н. А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=529631>

4. Карминский А. М. Контроллинг на промышленном предприятии: Учеб. / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, И.Д.Грачев и др.; Под ред. проф. А.М.Карминского, С.Г.Фалько - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 304 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=405623>

Макарова В.А., Крылов А.А. Управление стоимостью промышленных предприятий: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414521>

5. Серебрякова Т. Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля: Монография/Серебрякова Т. Ю. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=456167>

6. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография/Сигидов Ю.И., Рыбьянцева М.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=495342>

### **Занятие 3**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Стратегический управленческий учет как основа стратегического контроллинга.
2. Инструменты системы оперативного контроллинга: методические аспекты
3. Инструменты системы стратегического контроллинга: методические аспекты

#### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. – М.: Финансы и статистика, 2016. - Кейс 1.

#### *Контрольные вопросы*

1. В чем заключается назначение оперативного контроллинга, сфера и особенности их применения?
2. В чем заключается назначение стратегического контроллинга, сфера и особенности их применения?
3. Опишите функции главного контроллера.
4. В чем суть координационной задачи отдела контроллинга компании?
5. Дайте описание существующим моделям организации системы оперативно50 и стратегического контроллинга на предприятии.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Рассмотреть систему целей компании в системе контроллинга
2. Рассмотреть проблему согласования целей в компании в рамках системы контроллинга?
3. Описать характер негативных отклонений, выявляемых в системе оперативного контроллинга, ответственность за их устранение и предупреждение

4. Назвать предпосылки и основные этапы формирования системы контроллинга на предприятии

*Рекомендуемая литература*

1. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.: 60x88 1/16. / <http://znanium.com/bookread.php?book=374731>

2. Казакова Н. А. Концепция внутреннего контроля эффективности организации: Монография/Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 234 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=496678>

3. Петрова А. Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия/ПетроваА.Т., ЖиваеваТ.В. - Краснояр.: СФУ, 2015. - 156 с.: <http://znanium.com/bookread2.php?book=550174>

4. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=525572>

**Тема 2. Классификация объектов контроллинга. Сравнение контроллинга и управленческого учета.**

**Занятие 1**

Проведение семинара в интерактивной форме. В первой части семинара представляются доклады магистрантов в форме презентаций и осуществляется обсуждение следующих вопросов

1. Понятие детерминанта доходов в контроллинге.
2. Затраты предприятия и источники их формирования в контроллинге.



3. Основные показатели измерения объема и результатов деятельности предприятия, позволяющие управлять прибылью компании при помощи инструментов контроллинга.

4. Активный и пассивный подходы к ценообразованию в контроллинге.

Во второй части семинара, проводимого в интерактивной форме обсуждается вопрос совместного участия магистрантов в разработке Вики-проекта № 2 «Положения по управленческому учету и контроллингу (версия ИМА): детальный анализ» в электронно-образовательном ресурсе «Контроллинг».

Для выполнения задания каждому магистранту следует выбрать положение (стандарт) по управленческому учету и контроллингу. Магистрант размещает на русском языке одну страницу вики-проекта, посвященную выбранному стандарту. Содержание вики-страницы: общие положения стандарта, роль специалиста по управленческому учету (контроллера) в формировании информации согласно нормам стандарта, ключевые нормы стандарта. Примеры положений по управленческому учету и контроллингу:

1. Проведение всестороннего анализа деятельности конкурентов (Developing Comprehensive Competitive Intelligence).

2. Инструменты и методы, используемые в процессе внедрения системы «Таргет-костинг» (Tools and Techniques for Implementing Target Costing).

3. Внедрение системы управления затратами по видам деятельности (Implementing Activity-Based Management: Avoiding the Pitfalls).

4. Определение управленческого учета (Definition of Management Accounting).

5. Управление кросс-функциональными командами (Managing Cross Functional Teams).

6. Управление качеством (Managing Quality Improvements).

7. Ценности и этика: исходные положения и практика (Values and Ethics: From Inception to Practice) и т.д.

### *Контрольные вопросы*

1. Как группировка затрат по элементам может быть использована в системе контроллинга?
2. Раскройте содержание методов кодирования затрат и результатов в системе управленческого аналитического учета и контроллинга.
3. Приведите примеры использования группировки затрат по местам их возникновения (МВЗ) и статьям с целью определения направлений сокращения затрат предприятия в контроллинге?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Составить глоссарий или словарь понятий и терминов, объединенных общей темой «Оперативный контроллинг» (40 терминов)
2. Составить глоссарий или словарь понятий и терминов, объединенных общей темой «Стратегический контроллинг» (40 терминов)

Примечание. Магистрант должен составить Глоссарий в разделе «Совместная проектная деятельность магистрантов» электронно-образовательного ресурса «Контроллинг» на площадке Тулпар.

### *Рекомендуемая литература*

1. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.: 60x88 1/16. / <http://znanium.com/bookread.php?book=374731>
2. Казакова Н. А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=529631>
3. Серебрякова Т. Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля: Монография/Серебрякова Т. Ю. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=456167>

4. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография/СигидовЮ.И., РыбьянцеваМ.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=495342>

## **Занятие 2**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Пулы затрат и их назначение в контроллинге.
2. Аналитическая структура затрат, применяемая в рамках контроллинга.
3. Новые подходы к оценке затрат и рентабельности продуктов в контроллинге.
4. Контроллинг доходов от аренды и лизинга имущества и расходов, с нею связанных.

### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. – М.: Финансы и статистика, 2016. – Кейсы 2-3.

### *Контрольные вопросы*

1. Раскройте экономическое содержание дискретных расходов, как объекта контроллинга
2. Аргументируйте необходимость учета внешних экономических факторов в контроллинге операционных и внереализационных доходов и расходов предприятия.

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Перечислить мероприятия по повышению результативности системы контроллинга.

2. Перечислить важнейшие аспекты дальнейшего развития системы контроллинга.

3. Определить основные цели создания система оперативного информационного обеспечения средствами контроллинга?

### Занятие 3

Проверка заданий по самостоятельной работы.

Практические задания для самостоятельной работы

Задание 1.

В феврале в цехе литья промышленного предприятия при объеме производства 1000 штук имели место следующие затраты (см. таблицу 5).

Таблица 5

#### Исходные данные

Виды затрат	Сумма затрат, руб.	Вариатор затрат
Затраты на оплату труда	80000	0,8
Сырье и материалы	65000	0,9
Амортизация	25000	0,2
Расходы на содержание оборудования	30000	0,6
Арендная плата	20000	0,0
Итого	220000	

Выразите функцию затрат для каждой статьи затрат; общую функцию валовых затрат цеха и найдите их прогнозную величину (в рублях) в марте, когда объем выпуска составит 1500 единиц.

Задание 2

Предприятием выпускаются три вида продукции А, Б и В. Максимальная производственная мощность предприятия рассчитана на выпуск 5000 штук

продукта А, 10000 штук продукта Б и 8000 штук продукта В. Исходная информация представлена в табл. 6.

Таблица 6

Исходная информация

Продукт	Переменные затраты на единицу продукции, д.е./шт.	Полная себестоимость единицы продукции, д.е./шт.	Цена на единицу продукции, д.е./шт.
А	350	450	420
Б	245	300	350
В	400	470	600

Пользуясь данными таблицы 6 определите:

а) финансовый результат в случае отказа от производства продукта А;

б) на рынке продуктов А, Б и В произошли изменения, и предприятие вынуждено работать с недозагрузкой производственных мощностей. Точные объемы возможной реализации каждого из продуктов неизвестны. Какие продукты следует производить в первую очередь?

в) ограничений в мощностях нет. Рост объема какого продукта на 1000 изделий приведет к максимальной прибыли предприятия. Поясните ответ.

*Рекомендуемая литература*

1. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.: 60x88 1/16. / <http://znanium.com/bookread.php?book=374731>

2. Казакова Н. А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=529631>

3. Макарова В.А., Крылов А.А. Управление стоимостью промышленных предприятий: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414521>

4. Петрова А. Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия/Петрова А.Т., Живаева Т.В. - Краснояр.: СФУ, 2015. - 156 с.: <http://znanium.com/bookread2.php?book=550174>

5. Серебрякова Т. Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля: Монография/Серебрякова Т. Ю. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=456167>

6. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2012 <http://znanium.com/bookread.php?book=391595>

### **Тема 3. Стратегическое планирование и бюджетирование в системе контроллинга. Система сбалансированных показателей.**

#### **Занятие 1**

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Учетно-аналитическое обеспечение системы бюджетирования в рамках контроллинга.
2. Оценка эффективности работы специалистов по бюджетированию в рамках службы контроллинга.
3. Контроллинг и система функционального планирования и учета затрат (ABC).

##### *Контрольные вопросы*

1. С какими проблемами сталкиваются предприятия РФ и РТ в процессе деления затрат на переменную и постоянную составляющие в системе контроллинга при помощи программы MS Office ?

2. Какие существуют направления оптимизации соотношения затрат и результатов деятельности организации в краткосрочном периоде?

*Практические задания*

Определите кто составляет бюджет и возможное основание составления бюджета (табл. )

Таблица 7

Основание для составления бюджетов и исполнители (реальная компания)

Некассовые бюджеты	Кто составляет	Основание составления	Куда бюджет передается
Бюджет использования материалов в производстве			Планово-экономический отдел
План приобретения (закупки) материалов			Производственный отдел, Планово-экономический отдел
План потребности в электроэнергии			Производственный отдел, Планово-экономический отдел
План потребности в транспортных услугах, план расхода горючего			Производственный отдел, Планово-экономический отдел
Расходы на рекламу			Планово-экономический отдел
Бюджет расходов на оплату труда			Планово-экономический отдел
Бюджет налоговых обязательств			Планово-экономический отдел

Некассовые бюджеты	Кто составляет	Основание составления	Куда бюджет передается
План амортизационных затрат			Планово-экономический отдел
План прочих доходов и расходов			–
Плановые затраты на единицу продукции (плановые калькуляции)			–
Реестр прогнозных плановых цен на продукцию, предназначенную к продаже			–
Бюджет продаж без НДС			Планово-экономический отдел
Бюджет общепроизводственных расходов			Доводится до подразделений после утверждения
Бюджет общехозяйственных расходов			Доводится до подразделений после утверждения

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Перечислить возможности и ограничения концепции самоконтроллинга.
2. Дать определение понятия «новый контроллинг»
3. Раскрыть требования, предъявляемые к основным показателям в системе оперативного контроллинга
4. Дать определение логико-дедуктивной системы показателей в оперативном контроллинге

### *Рекомендуемая литература*



1. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.: 60x88 1/16. / <http://znanium.com/bookread.php?book=374731>
2. Казакова Н. А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=529631>
3. Макарова В.А., Крылов А.А. Управление стоимостью промышленных предприятий: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414521>
4. Петрова А. Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия/ПетроваА.Т., ЖиваеваТ.В. - Краснояр.: СФУ, 2015. - 156 с.: <http://znanium.com/bookread2.php?book=550174>
5. Усенко Л. Н. Бизнес-анализ деятельности организации: Учебник / Л.Н.Усенко, Ю.Г.Чернышева, Л.В.Гончарова; Под ред. Л.Н.Усенко - М:Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М,2013-560с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=415581>
6. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2012 <http://znanium.com/bookread.php?book=391595>

## **Занятия 2**

Проведение семинара в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации по теме «Планирование и бюджетирование в системе контроллинга: бизнес-процессы в контроллинге».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ стратегического контроллинга, анализ понятий «бизнес-процессы».

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Опишите бизнес-процессы в системе контроллинга.

2. Проведите сравнительный анализ элементов оперативного контроллинга и бюджетирования.
3. Поясните необходимость применения системного подхода к учету изменений стандартов издержек методами контроллинга и его значение для оценки экономической эффективности работы управленческих отделов и служб коммерческих организаций.

### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. – М.: Финансы и статистика, 2016 . – Кейс 5

### *Контрольные вопросы*

1. Какие существуют направления оптимизации соотношения затрат и результатов деятельности организации в долгосрочном периоде?
2. Как применяется методика оптимизации затрат посредством перевода постоянных затрат в переменные с использованием инструментов оперативного контроллинга?
3. Привести классификацию результатов деятельности компании в рамках использования инструментов оперативного контроллинга.

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Определить проблемы управления денежными средствами при помощи инструментов контроллинга.
2. Изучить модуль оперативного регулирования притока и оттока денежных средств в компьютерном исполнении

### *Рекомендуемая литература*

1. Карминский А. М. Контроллинг на промышленном предприятии: Учеб. / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, И.Д.Грачев и др.; Под ред. проф.

А.М.Карминского, С.Г.Фалько - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 304 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=405623>

Макарова В.А., Крылов А.А. Управление стоимостью промышленных предприятий: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414521>

2. Серебрякова Т. Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля: Монография/Серебрякова Т. Ю. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=456167>

3. Усенко Л. Н. Бизнес-анализ деятельности организации: Учебник / Л.Н.Усенко, Ю.Г.Чернышева, Л.В.Гончарова; Под ред. Л.Н.Усенко - М:Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М,2013-560с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=415581>

4. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2012 <http://znanium.com/bookread.php?book=391595>

### **Занятие 3**

Проведение семинара в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации по теме «Стратегическое планирование и бюджетирование в системе контроллинга: ключевые показатели в стратегическом контроллинге».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ стратегического контроллинга, анализ понятий «бизнес-процессы».

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Опишите инструмент стратегического контроллинга «сбалансированная система показателей», представьте структуру бюджетов и стратегические карты в контроллинге

2. Сравните стратегический контроллинг и бюджетные модели предприятия, определите взаимосвязь и отличия

3. Опишите взаимосвязь нормативного учета затрат производственной деятельности и системы бюджетирования, построенной на основе сбалансированных показателей средствами контроллинга

4. Опишите систему измерения прогнозных и плановых затрат в стратегическом контроллинге

### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. – М.: Финансы и статистика, 2016 . – Кейс 6

### *Контрольные вопросы*

1. Какие существуют направления оптимизации состава ключевых стратегических показателей в контроллинге?

2. Как применяется методика оптимизации финансовых результатов в рамках использования системы сбалансированных показателей ?

3. Какие используются методы для выявления и анализа отклонений в стратегическом контроллинге ?

### **Занятие 4**

Задание. Исходная информация:

Сетевая компания. Количество заключённых договоров на технологические присоединения составит 420 договоров. Из них 80 договоров с юридическими лицами (до 30 кВт; от 30 кВт до 100 кВт; от 100 кВт 750 кВт; свыше 750 кВт) и 340 договоров с физическими лицами (до 15 кВт и свыше 15 кВт)

Состав группы: 1 руководитель и 3 инженера 1 категории

Средняя почасовая оплата инженера – 118 руб.

Средняя почасовая оплата руководителя – 132 руб.

Бюджет оснащения и оборудования включает в себя затраты на столы, кресла, компьютерные столики, формирующие рабочее место, и компьютеры.

Амортизационные отчисления и затраты на оснащение предусмотрены в бюджете на 20XX год в размере 94000 руб.

Затраты на оснащение оборудования распределяются пропорционально рабочему времени

Затраты на прочие материалы (канцелярские принадлежности (18000 руб.) - пропорционально количеству договоров и с учетом рассчитанных процентов.

Затраты на связь внутригородскую связь (10000 руб.) – пропорционально времени разговоров (лимит), определяемому на каждый вид деятельности в % % .

Затраты на междугороднюю связь (14000 руб.) – пропорционально времени разговоров (лимит), определяемому на конкретный вид деятельности.

Прочие затраты (затраты на содержание помещения в котором размещена группа) 16000 руб. распределяются пропорционально рабочему времени.

Заполните таблицу 8.

Таблица 8

Процессный бюджет затрат сетевой компании по видам деятельности за 20XX год (АВВ метод)

Вид деятельности	Рабочее время, час	Зарплата и премии, руб.	Оснащение оборудования, руб.	Затраты на прочие материалы, руб.	Связь внутригородская, руб.	Связь междугородная, руб.	Прочие затраты группы, руб.	Всего затрат, руб.
1.Консультации потребителей								
2.Приём заявок на техническое присоединение								
3.Разработка технических условий договоров:								
– физические лица								
– юридические лица:								

Вид деятельности	Рабочее время, час	Зарплата и премии, руб.	Оснащение оборудования, руб.	Затраты на прочие материалы, руб.	Связь внутрородская, руб.	Связь междугородная, руб.	Прочие затраты группы, руб.	Всего затрат, руб.
- инженеры								
- руководитель								
Итого								
4. Согласование проектов по договорам:								
– физические лица								
– юридические лица								
Итого								
5. Выдача справок о выполнении технических условий и оформление актов:								
– физические лица								
– юридические лица:								
Итого								
Всего								

Пояснения:

- 3 звонка на договор по 25 минут
- Звонки являются функцией инженеров
- 500 заявок на технологические присоединения (примерно 0,84 от заявок в среднем на технологические присоединения, в конечном счёте, превращались в заключённые договора), приходится 2,5 часа на заявку
  - на оформление одного технического условия и договора на технологическое присоединение для физических лиц уходит в среднем 3,6 часа

- в среднем на подготовку необходимых документов, оформление технических условий и договора на технологические присоединения для одного юридического лица необходимо 7 часов как руководителя так и инженера

При плановом объёме заключённых договоров в количестве 420, количество выдаваемых справок и актов об оказании услуг будет также равно 420 документам каждого вида соответственно.

Материалы требуются для оформления документов по подготовке технических условий и договора на присоединения к электрическим сетям, а также на выдачу справок о выполнении технических условий и оформление актов об оказании услуг.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Определить проблемы управления дебиторской задолженностью при помощи инструментов контроллинга.

2. Изучить методы формирования информации о затратах и результатах по потокам создания ценности в рамках оперативного и стратегического контроллинга

#### *Рекомендуемая литература*

1. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.: 60x88 1/16. / <http://znanium.com/bookread.php?book=374731>

2. Карминский А. М. Контроллинг на промышленном предприятии: Учеб. / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, И.Д.Грачев и др.; Под ред. проф. А.М.Карминского, С.Г.Фалько - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 304 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=405623>

## **Тема 4. Экспертная диагностика финансово -хозяйственного состояния предприятия, существующих систем планирования учета, контроля и анализа затрат и результатов**

### **Занятие 1**

Проведение семинара в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации по теме «Экспертная диагностика финансово - хозяйственного состояния предприятия».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ стратегического контроллинга, анализ понятий «экспертная диагностика».

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Определите цели и задачи диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия с использованием инструментов контроллинга.

2. Опишите специфику оперативной диагностики финансового состояния предприятия, источники необходимой для этого информации в системе контроллинга.

3. Классифицируйте подходы к принятию управленческих решений в контроллинге.

4. Опишите как использовать информацию о затратах по видам деятельности в контроллинге.

#### *Практические задания*

Определение величины фактических материальных затрат, приходящихся на производимый продукт и мероприятия по оптимизации затрат на основе материалов производственной компании.

Схема отражения расходов ресурсов в ведомостях и отчетах представлена на рис. 3. Раскройная ведомость по хрому эластику (Дебют). Представлена в табл. 9.



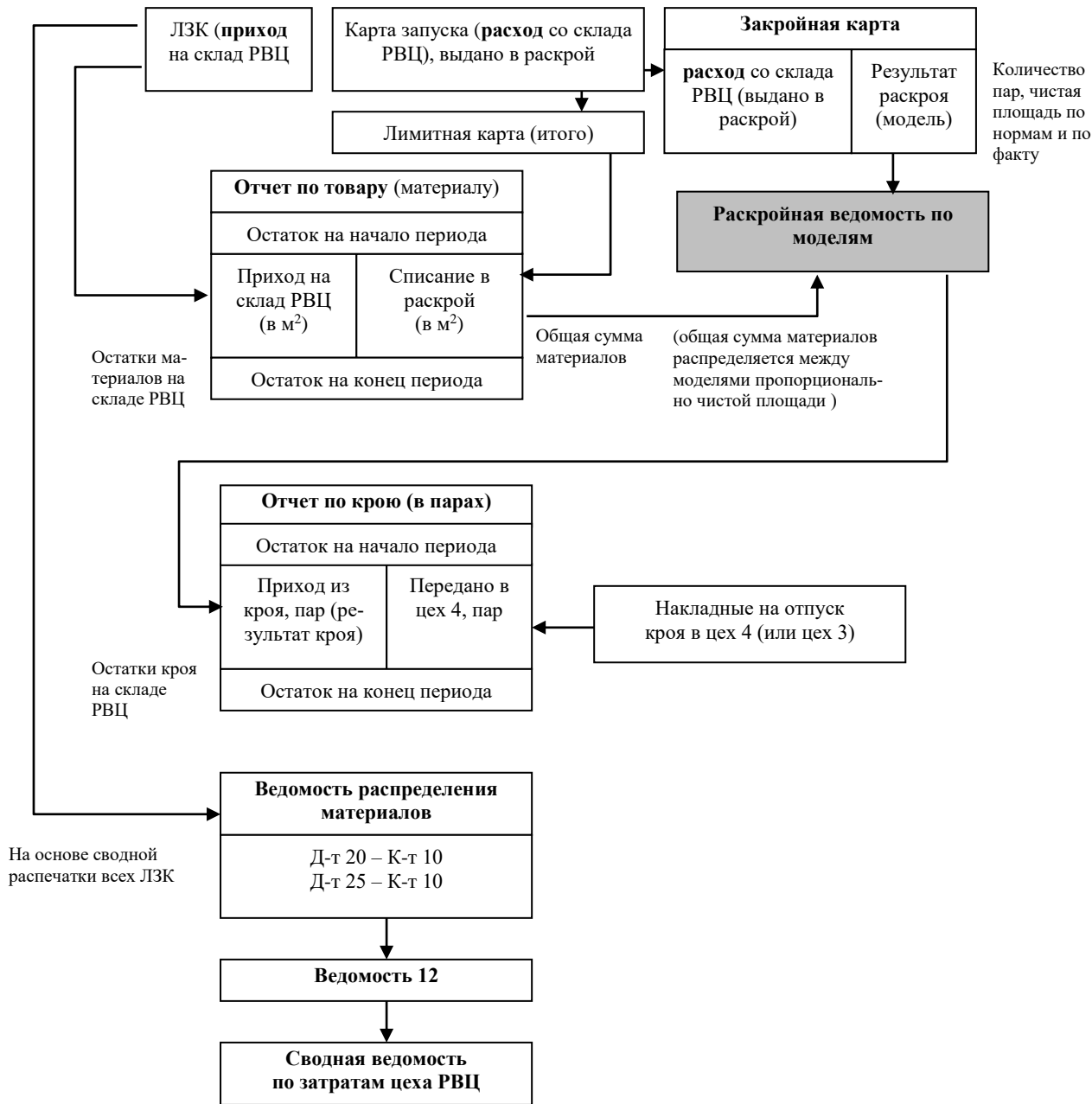


Рис. 3. Схема отражения расходов ресурсов в ведомостях и отчетах

Консультанту необходимо проанализировать данные документы. Определить проблемы расчета финансового результата при помощи инструментов контроллинга. Предложить пути исправления проблем.

Таблица 9

Раскройная ведомость по хрому эластик (Дебют). Составляется в РВЦ (раскройно-вырубочном цехе) за месяц

Количество – 1383,35 метров

Сумма 1318928 руб.

Выход основного кроя

Наименование	Модель	Кол-во пар	Чистая площадь на 100 пар	Общая чистая площадь, м <sup>2</sup>	Ценн. коэф.	Площадь по коэф., м <sup>2</sup>	Сумма	На пару обуви	Пересчет общей суммы	Пересчет на пару обуви	Отклонения (на пару обуви)
Крой мужские ботинки	9-357	486	24,84		1,113						
Крой мужские ботинки	9-3032	150	42,083	63,12	1,113	70,25	78254,99	521,70	83585,08	557,23	
Крой мужские ботинки	9-3050	60	39,76	23,86	1,113	26,56	29586,51	493,11	31596,01	526,60	
Крой мужские ботинки	9-3063	100	35,59	35,59	1,113	39,61	44123,56	441,24	47129,16	471,29	
Крой мужские ботинки	9-188	110	48,23	53,05	1,113	59,04	65767,61	597,89	70250,13	638,64	
Крой женские п/сапоги	82-080	302	45,15		1,325						
Крой женские п/сапоги	82-091	504	39,1	197,06	1,325	261,10	290852,36	577,09	260951,76	517,76	
Крой женские п/сапоги	82-099	500	43,71	218,55	1,325	289,58	322577,66	645,16	289409,35	578,82	
Крой женские ботинки	83-514	15	32,3	4,85	1,325	6,43	7162,70	477,51	6422,49	428,17	
Чешки	–	720	19,84		0,815						
Итого				996,00		1184,01	1318928,00		1318928,00		

### *Контрольные вопросы*

1. Перечислите этапы диагностики финансового состояния предприятия.
2. Как оценить действующую на предприятии систему производственного учета как инструмента контроллинга?
3. Как оценить действующую на предприятии систему бюджетирования как инструмента контроллинга?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Дать определение понятия «единое информационное пространство» в системе контроллинга
2. Раскрыть сущность оперативного контроллинга информационных технологий

### *Задание*

На предприятии ведется управленческий учет затрат по местам формирования. По итогам месяца была получена информация о затратах мест затрат (МВЗ) (табл. 10)

Таблица 10

Информация о затратах в разрезе МВЗ

Место затрат	Общие места затрат			Конечные места затрат		
	Ремонт	энерго-снабжение	Вода и пар	Производственный цех 1	Производственный цех 2	Заводоуправление
Первичные затраты, д.е.	3000	5000	8400	25000	17000	6500

Объем услуг, оказанных прочим подразделениям представлен в таблице 11.

Таблица 11

## Объем услуг, оказанных прочим подразделениям

Место затрат	Общие места затрат			Конечные места затрат		
	Ремонт	энерго-снабжение	Вода и пар	Производственный цех 1	Производственный цех 2	Заводоуправление
Потребление эл/эн, кВт-ч	800	-	750	1500	1250	700
Время на ремонт, ч	-	-	58	72	44	26
Вода и пар, м <sup>3</sup>	-	-	-	214	200	52

Рассчитайте затраты конечных мест затрат с учетом взаимооказанных услуг общих мест затрат.

Затраты заводоуправления в конце месяца распределяются на производственные цеха 1 и 2 в размере 1:2. Определите итоговые затраты производственных цехов.

В таблице 12 представлены затраты производственного предприятия, использующего позаказный метод калькулирования за период (месяц).

Таблица 12

Затраты производственного предприятия, использующего позаказный метод калькулирования за период (месяц)

Статья затрат	Сумма, руб.
Материальные затраты (прямые)	250000
Заработная плата ОПР (прямые)	100000
Общие затраты на материалы	20000
Общие затраты по заработной плате	25000
Общепроизводственные затраты	85000
Общехозяйственные затраты	70000

В таблице 13 представлены базы распределения этих затрат.

Таблица 13

Базы распределения затрат

Вид затрат	База распределения
Общие затраты на материалы	Прямые материальные затраты
Общие затраты по заработной плате	Прямые затраты на оплату труда
Общепроизводственные затраты	Прямые материальные затраты
Общехозяйственные затраты	Прямые затраты

Определите:

А) себестоимость единицы продукции (полную и сокращенную), если материальные затраты на единицу составляют 500 руб., руб. – затраты на оплату труда производственных рабочих;

Б) процентные ставки распределения общих материальных затрат, общих затрат по заработной плате, общепроизводственных и общехозяйственных затрат.

**Занятие 2** Задание. 1

Определите прибыль от реализации основной продукции предприятия за месяц. Если за данный период выручка предприятия составила 22,5 млн. руб. Затраты предприятия, сгруппированные по экономическим элементам следующие:

-материальные- 12 млн. руб.

-затраты на оплату труда рабочих основного производства – 3,5 млн. руб.

- общие производственные затраты- 4,5 млн. руб.

- затраты по управлению и сбыту -2,0 млн. руб.

Материальные затраты и затраты на оплату труда рабочих основного производства являются полностью переменными по отношению к объему производства ( $V_{\text{продаж}}=V_{\text{производства}}$ ).

Общие производственные затраты и затраты по управлению и сбыту имеют постоянную долю затрат, 70 % и 85% соответственно.

Условия на рынке изменились, поэтому повышаются затраты на производство в связи с увеличением оплаты труда рабочих и прочего персонала (общепроизводственные затраты) на 10%, затраты по управлению и сбыту увеличились на 15%.

Контроллеру необходимо изучить ситуацию и предложить руководству пути выхода из этой ситуации, чтобы предприятие не получило убытка за период. Эти пути:

а) увеличение цены на 3%, но в этом случае кол-во продаж уменьшится на 5%;

б) увеличение цены на 2%, при этом его объем продаж сохраняется на прежнем уровне;

в) увеличение роста производства и продаж на 15%. У предприятия есть резерв производственных мощностей для изготовления дополнительного количества продукции и уверенность в ее сбыте при сохранении прежних цен.

Вам, как контроллеру, нужно рассчитать финансовый результат во всех вариантах и выбрать наилучший для предприятия.

## Задание 2

Предприятие выпускает продукцию трех видов – А, В, С. Максимальная производственная мощность предприятия рассчитана на выпуск 7000 единиц продукции вида А, 5000 единиц продукции В и 10000 единиц – С. Переменные затраты и цена на единицу продукции в отчетном месяце составляли (см. табл. 14).

## Исходная информация

Вид продукции	Переменные затраты на единицу, д.е./ед.	Полная себестоимость единицы продукции, д.е./ед.	Цена за единицу продукции, д.е./ед.
А	15	18	22
В	39	45	43
С	29	35	37

На основе анализа сумм покрытия определите: а) прибыль на единицу каждого изделия, б) ставку покрытия на изделие, в) общую сумму прибыли предприятия, г) общую сумму покрытия постоянных расходов; д) сумму постоянных расходов предприятия.

Примите решение, есть ли смысл изменять производственную программу (включить в нее какие-либо другие виды продукции и отказаться от старых) или лучше оставить ее в неизменном виде:

- при принятии решений по полной себестоимости
- при принятии решений в директ-костинге.

*Рекомендуемая литература*

1. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.: 60x88 1/16. / <http://znanium.com/bookread.php?book=374731>
2. Карминский А. М. Контроллинг на промышленном предприятии: Учеб. / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, И.Д.Грачев и др.; Под ред. проф. А.М.Карминского, С.Г.Фалько - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 304 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=405623>
3. Концепция контроллинга: управленческий учет, система отчетности, бюджетирование / Horvath and Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - Гл. 2, параграф 2.1., гл. 6, 9.

### Занятие 3

Проведение семинара в интерактивной форме. В первой части семинара представляются доклады магистрантов в форме презентаций и осуществляется обсуждение следующих вопросов:

1. Оценка существующих систем производственного учета, планирования, управленческого контроля, финансового и управленческого анализа, функционирующих в рамках контроллинга.
2. Совершенствование системы управленческой отчетности на предприятии в рамках контроллинга.
3. Причины неудовлетворительных значений финансовых показателей деятельности коммерческой организации, выявляемые средствами контроллинга.

#### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. – М.: Финансы и статистика, 2016. – Кейс 7.

### Занятие 4

Проведение семинара в интерактивной форме.

Задание. Концепция исчисления фактических затрат для целей управления прибылью.

Предприятие производит два продукта: продукт А и продукт В. Фактические накладные расходы составили 90000 ден. ед. Исходная информация представлена в табл. 15. Величина незавершенного производства стабильна. Последовательность этапов распределения согласно концепции формирования фактических затрат для целей управления прибылью представлена в табл. 16.

Таблица 15

#### Исходная информация

№ п/п	Показатели	Продукт А	Продукт В
1	Фактический объем производства, ед.	1200	2500



№ п/п	Показатели	Продукт А	Продукт В
2	Фактическое количество машино-часов на весь выпуск, машино-часы	3000	6000

Таблица 16

Последовательность этапов распределения согласно концепции исчисления фактических затрат для целей управления прибылью

Этапы	Решение
Шаг № 1	По итогам отчетного периода фактическая величина накладных затрат составила 90000 ден. ед.
Шаг № 2	По данным, полученным из инженерных служб, определяется фактическая база распределения накладных затрат по каждому виду продуктов: По продукту А = $h_a \times q_a = 3000$ машино-часов. По продукту В = $h_a \times q_a = 6000$ машино-часов. Эти показатели можно разложить на составляющие, поскольку сумма 3000 и 6000 машино-часов представляет собой произведение $h_a \times q_a$ . Поэтому среднее количество машино-часов на единицу продукции составит: По продукту А = 3000 машино-часов : 1200 ед. = 2,5 машино-часа По продукту В = 6000 машино-часов : 2500 ед. = 2,4 машино-часа
Шаг № 3	Определяется фактическая база распределения накладных затрат по всем продуктам. Она составила 9000 машино-часов, т.е. 3000 машино-часов + 6000 машино-часов.
Шаг № 4	Определяется фактическая ставка распределения накладных затрат по формуле: $r_a = \frac{O_a}{\sum (h_a \times q_a)} = \frac{90000 \text{ ден. ед.}}{9000 \text{ машино-часов}} = 10 \text{ ден. ед. на 1 машино-час.}$
Шаг № 5	Определяется доля фактических накладных затрат на единицу продукта для отражения в калькуляционных ведомостях: По продукту А = $r_a \times h_a = 10 \text{ ден. ед.} \times 2,5 \text{ машино-часа} = 25 \text{ ден. ед.}$ По продукту В = $r_a \times h_a = 10 \text{ ден. ед.} \times 2,4 \text{ машино-часа} = 24 \text{ ден. ед.}$
Шаг № 6	Определяется доля фактических накладных затрат на весь выпуск продукта для отражения на счетах: По продукту А = $r_a \times h_a \times q_a = 10 \text{ ден. ед.} \times 3000 \text{ машино-часов} = 30000 \text{ ден. ед.}$ По продукту В = $r_a \times h_a \times q_a = 10 \text{ ден. ед.} \times 6000 \text{ машино-часов} = 60000 \text{ ден. ед.}$ Проверка: 30000 ден. ед. + 60000 ден. ед. = 90000 ден. ед.

Необходимо сформировать последовательность этапов распределения согласно концепции исчисления нормальных затрат для целей управления прибылью (normal costing), концепции исчисления нормативных затрат, концепции исчисления целевых нормативных затрат.

### *Контрольные вопросы*

1. Как оценить действующую на предприятии систему управленческого контроля как инструмента контроллинга?
2. Как оценить действующую на предприятии систему экономического анализа как инструмента контроллинга?
3. Какие приемы в рамках метода ABC позволяют осуществлять мероприятия по сокращению затрат?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Рассмотреть примеры внутрифирменных центров подготовки решений в контроллинге
2. Как соотносятся цели максимизации прибыли и максимизации рентабельности капитала, достигаемые средствами контроллинга
3. Определить способы контроля и самоконтроля использования рабочего времени в системе контроллинга

### *Рекомендуемая литература*

1. Концепция контроллинга: управленческий учет, система отчетности, бюджетирование / Horvath and Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. гл. 6, 8.

## **Тема 5. Принятие управленческих решений в системе оперативного и стратегического контроллинга**

### **Занятие 1**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге.
2. Критерии принятия управленческих решений в контроллинге.

3. Использование сумм и ставок покрытия для контроля уровня издержек и принятия решений в сфере снабжения, производства и сбыта в контроллинге.

4. Оценка эффективности финансовой деятельности на основе величины добавленной стоимости предприятия в системе контроллинга.

### *Практические задания*

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. – М.: Финансы и статистика, 2016. – Кейс 8.

### *Контрольные вопросы*

1. Что собой представляют управленческие балансы? Как составлять управленческий баланс ? Методика трансформации классической формы баланса в управленческую в системе контроллинга

2. Перечислите состав управленческой отчетности в части затрат и результатов деятельности предприятия. Как можно усовершенствовать систему управленческой отчетности на предприятии средствами контроллинга?

3. Какая информация, генерируемая в системе контроллинга необходима при принятии решений в сфере снабжения?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Назвать требования к информационной системе контроллинга предприятия, которые Вы считаете основными.

2. Назвать основные типы управленческих решений, принимаемые на основе информации, формируемой в системе контроллинга.

3. Определить уровни ответственности за принятие решений в контроллинге

### *Рекомендуемая литература*

1. Абдукаримов И. Т. Беспалов М. В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 215 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=366713>
2. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.: 60x88 1/16. / <http://znanium.com/bookread.php?book=374731>
3. Казакова Н. А. Концепция внутреннего контроля эффективности организации: Монография/Н.А.Казакова, Е.И.Ефремова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 234 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=496678>
4. Сигидов Ю. И. Рыбьянцева М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 180 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=525572>

## **Занятие 2**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Принятие решений об объеме и структуре выпуска, «производить или покупать», «заменять оборудование или ремонтировать», «эффективно купить или продать» в системе контроллинга
2. Определение нижней границы цены продукции и принятие решений при ценообразовании в системе контроллинга

### *Практические задания*

Задание 1. Использование показателей маржинальной прибыли в системе бюджетирования. Предприятие занимается двумя направлениями деятельности (видами услуг, работ и т.д.). Исходная информация представлена в табл. 17

Таблица 17

**Исходная информация**  
**Заккрытие убыточных секторов деятельности и бизнес-единиц**

Показатели	Направление деятельности 1	Направление деятельности 2	Итого
Продажи	120000	240000	360000
НДС			
Продажи без НДС	100000	200000	300000
Переменные затраты в т.ч.	75000	160000	235000
– переменные затраты на материалы	20000	100000	120000
– прямые затраты на оплату труда	30000	30000	60000
– прочие прямые расходы	25000	30000	55000
Маржинальная прибыль 1 порядка	25000	40000	65000
Постоянные затраты подразделения	15000	20000	35000
Маржинальная прибыль 2 порядка	10000	20000	30000
Постоянные затраты (затраты на офис директора + амортизация здания)	12000	16000	28000
Финансовые результаты	– 2000	+ 4000	+2000

В случае отказа от направления деятельности 1, какими будут результаты деятельности предприятия в целом?

Проведите анализ исходной информации и результаты анализа занесите в табл. 18.

Таблица 18

**Результаты анализа исходной информации**

Показатели	Направление деятельности 1	Направление деятельности 2	Итого
Продажи	X		
НДС	X		
Продажи без НДС	X		
Переменные затраты, в т.ч.	X		
– переменные затраты на материалы	X		
– прямые затраты на оплату труда	X		
– прочие прямые расходы	X		
Маржинальная прибыль 1 по-	X		

Показатели	Направление деятельности 1	Направление деятельности 2	Итого
рядка			
Постоянные затраты подразделения	X		
Маржинальная прибыль 2 порядка	X		
Постоянные затраты (затраты на офис директора + амортизация здания)	X		
Финансовые результаты	X		

Оцените предложенный объем продаж и рассчитайте объем продаж, необходимый для получения операционной прибыли в размере 200 000 рублей (при постоянных расходах в сумме 200 000 рублей) . Результаты расчета занесите в табл. 19 и 20.

Таблица 19

Исходная информация

Наименование показателя	Наименование продукта			Всего
	1	2	3	
Объем продаж	10 000	20 000	5 000	35 000
Цена за единицу, руб.	30	30	20	
Объем продаж, тыс. руб.	300	600	100	1000
Процентный состав выручки	30%	60%	10%	100%
Прямые переменные затраты на ед. руб. в т. ч.	27	20	15	
- сырье и материалы	15	8	10	
- сдельная оплата	10	11	5	
- прочие затраты	2	1	-	
Суммарные прямые переменные затраты, тыс. руб.	270	400	75	745
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	30	200	25	255
<i>Маржинальная рентабельность</i>	<i>10%</i>	<i>33,3%</i>	<i>25%</i>	<i>25,5%</i>
Постоянные затраты, тыс. руб.				300
<b>Операционная прибыль</b>				

Таблица 20

Расчет финансовых результатов

Наименование показателя	Наименование продукта			Всего
	1	2	3	
Объем продаж, шт.				
Цена за единицу, руб.	30	30	20	

Наименование показателя	Наименование продукта			Всего
	1	2	3	
Объем продаж, тыс. руб.				
Процентный состав выручки	30%	60%	10%	100%
Прямые переменные затраты на ед. руб. в т.ч.	27	20	15	
- сырье и материалы	15	8	10	
- сдельная оплата	10	11	5	
- прочее	2	1	-	
Суммарные прямые переменные затраты, тыс. руб.				
Маржинальная прибыль, тыс. руб.				
<i>Маржинальная рентабельность, %</i>				
Постоянные затраты, тыс. руб.				200
Операционная прибыль				200

### *Контрольные вопросы*

1. Какая информация, генерируемая в системе контроллинга необходима при принятии решений в сфере производства?
2. Какая информация, генерируемая в системе контроллинга необходима при принятии решений в сфере сбыта?
3. Какая информация, генерируемая в системе контроллинга необходима при принятии решений в сфере торговли?
4. Какая информация, генерируемая в системе контроллинга необходима при принятии решений в проектно-ориентированных компаниях?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Определить виды калькуляций в контроллинге и их назначение.
2. Назвать методы распределения затрат обслуживающих подразделений и пояснить для принятия каких управленческих решений формируется данная информация в системе контроллинга
3. Рассмотреть группировку затрат по местам формирования и центрам ответственности в контроллинге

### **Занятие 3**

Презентация Вики-проектов.

Для выполнения задания магистрантам следует разместить материал на страницах вики-проекта 3. Исследуются методы (инструменты), элементы управленческого учета и контроллинга. Представляется связь контроллинга с темой научного исследования магистранта. Разрешено использование иллюстративного материала. Запрещено размещение материалов из интернета.

Возможные темы вики-проекта -3:

- Развитие бюджетирования в системе контроллинга;
- Контроллинг затрат и результатов в образовательных учреждениях;
- Использование данных финансовой отчетности для целей управления образовательными учреждениями;
- Внутренний и внешний отчет о движении денежных средств, составляемый в системе контроллинга;
- Институциональная концепция контроллинга: учетные аспекты;
- Формирование внутреннего отчета для целей управления дебиторской задолженностью ;
- Управление активами бюджетных организаций с целью повышения эффективности бизнеса;
- Типология управленческих отчетов в системе контроллинга.

### **Занятие 4**

Проверка самостоятельно работы.

*Самостоятельная работа. Тема «Экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия, существующих систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов»*



Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов предполагает обнаружение и решение проблем в системе оперативного контроллинга при помощи его инструментов. Магистранты выбирают темы представленных вариантов заданий и рассматривают современные инструменты оперативного контроллинга, необходимые для экспертной диагностики систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов предприятия.

Магистрант выбирает тему индивидуальной работы согласно номеру его фамилии в списке группы. Варианты заданий представлены в таблице 21.

Таблица 21.

#### Варианты заданий

Вариант	Название темы индивидуальной работы
1	2
1	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения анализа объема заказов в системе оперативного контроллинга
2	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения ABC – анализа заказов в системе оперативного контроллинга
3	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения ABC – анализа материалов в системе оперативного контроллинга
4	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения ABC – анализа поставщиков в системе оперативного контроллинга
5	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения метода расчета сумм покрытия в системе оперативного контроллинга
6	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения анализа возникающих на предприятии узких мест с использованием инструментов оперативного контроллинга
7	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование системы путем внедрения методов контроллинга краткосрочных инвестиций
8	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование системы путем внедрения методов

Вариант	Название темы индивидуальной работы
	Контроллинга затрат на оплату труда
9	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем осуществления расчета производственного результата на краткосрочный период в системе контроллинга
10	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем оптимизации размеров партий продукции при помощи использования инструментов оперативного контроллинга
11	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем использования комиссионного вознаграждения торговых представителей на базе сумм покрытия в системе оперативного контроллинга
12	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения системы оперативного контроллинга прочих расходов
13	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения системы оперативного контроллинга прочих доходов
14	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения системы оперативного контроллинга доходов от обычных видов деятельности
15	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения анализа скидок в системе оперативного контроллинга
16	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения анализа областей сбыта в системе оперативного контроллинга
17	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения XYZ-анализа в системе оперативного контроллинга
18	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения метода исчисления затрат ABC в системе оперативного контроллинга
19	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения метода исчисления затрат TD ABC в системе оперативного контроллинга
20	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения метода определения стоимости генерирования денежных средств в системе оперативного контроллинга
21	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа за-

Вариант	Название темы индивидуальной работы
	трат и результатов: совершенствование методов путем использования кружков качества в системе оперативного контроллинга
22	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения анализа затрат по видам деятельности АВА в системе оперативного контроллинга
23	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения системы оперативного контроллинга дебиторской задолженности
24	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения оперативного контроллинга кредиторской задолженности
25	Экспертная диагностика систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов: совершенствование методов путем внедрения оперативного контроллинга расходов производственно-сбытовой деятельности

Результаты индивидуальной работы должны быть представлены в письменном виде в виде доклада и защищены с использованием слайдов программы Power Point (MS office). Защита докладов осуществляется в присутствии всех магистрантов группы с тем, чтобы каждый магистрант получил полное представление о современных инструментах оперативного контроллинга, необходимых для проведения экспертной диагностики систем планирования, учета, контроля и анализа затрат и результатов предприятия.

Цель, которая ставится перед магистрантами в процессе выполнения индивидуальных работ— это выработка практических навыков применения теоретических положений, связанных с использованием инструментов оперативного контроллинга.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Белолипец И. И. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография/И.И.Белолипец, С.А.Горбатков и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=480352>

2. Кузьмина О. Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретич. основы и методика проведения: Моногр. / О.Н. -Кузьмина и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с.: 60x90 1/16 - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=504303>

3. Петрова А. Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия/ПетроваА.Т., ЖиваеваТ.В. - Краснояр.: СФУ, 2015. - 156 с.: <http://znanium.com/bookread2.php?book=550174>