



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Финансовый контроллинг в промышленности

Направление подготовки
38.06.01 Экономика

Направленность программы

Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)

Уровень высшего образования – подготовка кадров высшей квалификации

Форма обучения
заочная

Институт
Кафедра
Курс

Экономики и управления
Бухгалтерского учета и экономического анализа
2

Магнитогорск
2018 г.

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.06.01 Экономика профиль Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами), утвержденного приказом МОиН РФ № 898 от 30.07.2014.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры бухгалтерского учета и экономического анализа « 31 » августа 2018 г., протокол № 1.

Зав. кафедрой  /Г. В. Козлова/

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и управления « 5 » сентября 2018 г., протокол № 1.

Председатель  /Н.Р. Бальнская/

Согласовано:

зав. кафедрой Экономики и финансов
 / Васильева А.Г./

Рабочая программа составлена:

профессор кафедры Экономики и финансов
д-р экон. наук

 / В. Н. Немцев/

Рецензент:

и.о. генерального директора ООО "ААМ"

 /Н.В. Брумер/

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Целями освоения дисциплины (модуля) «Финансовый контроллинг в промышленности» является формирование комплексных и систематизированных знаний теоретических основ организационного, информационного и методологического обеспечения функционирования финансового контроллинга в промышленности, а также привитие практических умений и навыков создания, внедрения, применения финансового контроллинга для решения научно-исследовательских и профессиональных задач в промышленности.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Финансовый контроллинг в промышленности входит в вариативную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Математические методы планирования и обработки результатов экономических исследований

Современные информационные системы в экономике.

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Спецдисциплина

Научно-исследовательская деятельность и подготовка НКР

Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

Представление научного доклада об основных результатах подготовленной НКР.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Финансовый контроллинг в промышленности» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ПК-3 Готовность организовать экспертные исследования, самому выступить в роли эксперта по вопросам научной специальности	
Знать	– содержание основных этапов построения системы финансового контроллинга на предприятии, необходимых для организации экспертных исследований в области экономики; – методы и инструменты, используемые в системе финансового контроллинга при организации экспертных исследований в области экономики;
Уметь	– обосновано выбирать и применять современные методы и инструменты финансового контроллинга в процессе организации экспертных исследований в области экономики; – оперировать принципами организации финансового контроллинга при осуществлении экспертных исследований в области экономики;

Владеть	<ul style="list-style-type: none"> – навыками обоснованного выбора и применения современных методов и инструментов финансового контроллинга в процессе организации экспертных исследований в области экономики; – навыками оценки эффективности применения методов и инструментов финансового контроллинга при организации экспертных исследований в области экономики;
ПК-4 Готовность активно участвовать в инновационных разработках, обеспечивать апробацию и диффузию инноваций	
Знать	<ul style="list-style-type: none"> – содержание основных этапов финансового контроллинга и оценки инновационных разработок в промышленности, обеспечения апробации и диффузии инноваций; – методы и инструменты оценки эффективности инновационных разработок в промышленности, обеспечения апробации и диффузии инноваций;
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> – обосновано выбирать и применять методы и инструменты оценки эффективности инновационных разработок; – проводить оценку предлагаемых инноваций с точки зрения рынка, затрат, экономичности, планирования и контроля бюджета сферы инноваций, сроков реализации и результатов;
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> – навыками обоснованного выбора и контроля показателей оценки эффективности инновационных разработок, обеспечения апробации и диффузии инноваций.

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц 144 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 20 акад. часов;
- аудиторная – 20 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 5 акад. часов;
- внеаудиторная – 0 акад. часов;
- самостоятельная работа – 120 акад. часов;
- подготовка к зачету с оценкой – 4 акад. часа.

Форма аттестации - зачет с оценкой.

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Финансовый контроллинг в системе управления промышленного предприятия. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга								
1.1 Сущность понятия контроллинга	2	2/2И		--	30	Решение задач, кейсов, тестов	Устный опрос.	ПК-3, ПК-4
1.2 Оперативный и стратегический контроллинг в системе управления		3/2И		5/2И	30	Решение задач, кейсов, тестов	Устный опрос.	ПК-3, ПК-4
Итого по разделу		5/4И		5/2И	60			
2. Разработка и внедрение системы финансового контроллинга на предприятии								
2.1 Планирование и бюджетирование в системе контроллинга предприятия	2	2		5	30	Решение задач, кейсов, тестов	Устный опрос.	ПК-3, ПК-4
2.2 Организация и внедрение системы контроллинга на предприятии		3		--	30	Решение задач, кейсов, тестов	Устный опрос.	ПК-3, ПК-4
Итого по разделу		5		5	60			
Итого за курс		10/4И		10/2И	120		зачет	
Итого по дисциплине		10/4 И		10/2И	120		зачет с оценкой	ПК-3,ПК-4

5 Образовательные технологии

Для реализации предусмотренных видов учебной работы в качестве образовательных технологий преподаваемой дисциплины «Финансовый контроллинг в промышленности» используются традиционная и модульно-компетентностная технологии.

Лекции проходят в традиционной форме, в форме лекций-консультаций и проблемных лекций. Теоретический материал на проблемных лекциях является результатом усвоения полученной информации посредством постановки проблемного вопроса и поиска путей его решения. На лекциях-консультациях изложение нового материала сопровождается постановкой вопросов и дискуссией в поисках ответов на эти вопросы. При передаче необходимых теоретических знаний частично используются мультимедийные средства и технологии.

Для усвоения навыка работы с нормативными источниками информации предусмотрено проведение занятий в компьютерном классе и использование справочно-правовых систем «Гарант», «Консультант+», поиск в Google, Rambler и других поисковых программных продуктах.

При проведении практических занятий используются работа в команде и методы ИТ.

Самостоятельная работа стимулирует обучающихся при решении задач на практических занятиях, при подготовке к итоговой аттестации.

Практические/лабораторные занятия проводятся в форме практической подготовки в условиях выполнения обучающимися видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю образовательной программы.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Филатова Т.В. - М.: ИНФРА-М Издательский Дом, 2016. – 236 с.: 60x90 1/16. – (Высшее образование) ISBN 978-5-16-003632-8 – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=278529> (дата обращения: 01.09.2020).

2. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 263 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-04968-8. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-zatratami-i-kontrolling-454125> (дата обращения: 01.09.2020).

б) Дополнительная литература:

3. Исследование операций в экономике : учебник для вузов / под редакцией Н. Ш. Кремера. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 414 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-12800-0. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/viewer/issledovanie-operaciy-v-ekonomike-460143> (дата обращения: 01.09.2020).

4. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах [Электронный ресурс] : монография / Е.А. Хлевная. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 289 с. - Режим доступа <http://new.znanium.com/bookread2.php?book=883006> (дата обращения: 01.09.2020).

в) Методические указания:

Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 145 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-08402-3. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/viewer/kontrolling-teoriya-i-praktika-450363#page/2> (дата обращения: 01.09.2020).

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: http://window.edu.ru/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации. Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся: Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

Задания для организации самостоятельной работы аспирантов

Вопросы для самопроверки по дисциплине:

1. Каковы основные задачи и инструменты контроллинга внешней среды?
2. В чем состоят основные задачи и инструменты контроллинга маркетинга и сбыта, контроллинга обеспечения ресурсами?
3. Охарактеризуйте основные задачи и инструменты контроллинга производства и контроллинга логистики.
4. Каковы основные задачи и инструменты контроллинга финансов?
5. Опишите основные задачи и инструменты контроллинга персонала.
6. Каковы основные задачи и инструменты контроллинга инвестиций и контроллинга инновационных процессов?
7. Определите понятие «центр ответственности», укажите основные типы ЦО и их особенности.
8. Каковы основные элементы системы учета затрат для целей управления?
9. Каким образом ведется разработка концепции управленческого учета на предприятии?
10. Каковы основные требования к системе показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений?
11. Сформулируйте сущность эмпирико-индуктивных и логико-дедуктивных систем показателей. Назовите их целевые установки и особенности использования.
12. Что представляют собой качество продукции и качество услуги?
13. В чем сущность основных аспектов понимания категории «контроллинг»?
14. Какие причины обуславливают необходимость применения системы контроллинга.
15. Каковы отличия стратегического контроллинга от оперативного?
16. Прокомментируйте участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
17. Опишите использование интегрального показателя для целей планирования и контроля.
18. Покажите иерархию планирования.
19. Сформулируйте сущность и методы бюджетирования.
20. Каковы достоинства и недостатки бюджетирования?
21. Перечислите виды отклонений и опишите их применение для целей управления.
22. Каковы основные положения концепции создания и эксплуатации интегрированной системы контроллинга на предприятии?
23. Что первично при выборе и разработке комплексных информационных систем: требования бизнеса или возможности информационных технологий?
24. Каковы критические факторы успеха комплексной автоматизации систем поддержки контроллинга?
25. В чем отличие бухгалтерского и управленческого учета в разрезе компонентов менеджмента? Как это влияет на информатизацию контроллинга?
26. Охарактеризуйте основные компоненты единого аналитического пространства.
27. Каково назначение информационного хранилища? Перечислите его основные компоненты. Что такое метаданные?
28. В чем особенности, достоинства и недостатки различных подходов к информатизации контроллинга? Имеются ли, по вашему мнению, особенности для предприятий различных масштабов и направлений деятельности?
29. В чем особенности и в чем сходство реализации методологии контроллинга российскими и зарубежными компаниями?
30. Назовите положительные и отрицательные моменты создания службы контроллинга на предприятии.
31. В чем состоит линейная и штабная ответственность контроллеров?

32. Сравните альтернативные варианты организации структур предприятия в аспекте позиционирования служб контроллинга.
33. Перечислите особенности оргструктур служб контроллинга на средних по размеру предприятиях.
34. Какими должны быть профессиональные свойства контроллеров?
35. Какие требования предъявляются к личностным качествам контроллеров?
36. Поясните роль контроллера на предприятии как консультанта руководства и координатора в информационной системе.
37. Каковы основные побудительные мотивы создания системы контроллинга на предприятии?
38. Перечислите типичные фазы внедрения контроллинга.
39. Сравните различные схемы внедрения системы контроллинга.
40. Поясните взаимосвязь проектов в ходе разработки и внедрения системы контроллинга.
41. Прокомментируйте основные ошибки при внедрении системы контроллинга.

Практические задания по дисциплине:

Задание 1. На промышленном предприятии за прошедший год при различном объеме продукции были произведены следующие фактические затраты на электроэнергию (см. табл. 1).

Таблица 1 - 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 2). Рыночная цена продукции в рассматриваемый период не меняется и равна 300 руб.

Таблица 2 - Релевантный уровень производства

Объем продукции, X, ед.	Цена, P, руб.	Выручка, руб.	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.

Задание 3. В феврале в цехе литья промышленного предприятия при объеме производства 1000 штук имели место следующие затраты (см. таблицу 3).

Таблица 3 - 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 4. 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. 4.

Таблица 4 - 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 4 определите:

- финансовый результат в случае отказа от производства продукта А;
- 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?
- ограничений в мощностях нет. Рост объема какого продукта на 1000 изделий приведет к максимальной прибыли предприятия. Поясните ответ.

Задание 5. 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 столы, 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 5.

Таблица 5 - 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								
– физические лица								
– юридические лица:								
- 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 одно-го 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.

Задание 6. На предприятии ведется управленческий учет затрат по местам формирования. По итогам месяца была получена информация о затратах мест затрат (МВЗ) (табл. 6)

Таблица 6 - Информация о затратах в разрезе МВЗ

Место затрат	Общие места затрат			Конечные места затрат		
	Ремонт	энергоснабжение	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 7.

Таблица 7 - Объем услуг, оказанных прочим подразделениям

Место затрат	Общие места затрат			Конечные места затрат		
	Ремонт	энергоснабжение	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 ³	-	-	-	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.

Задание 7. В таблице 8 представлены затраты производственного предприятия, использующего позаказный метод калькулирования за период (месяц).

Таблица 8 - 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 9 представлены базы распределения этих затрат.

Таблица 9 - 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.

Задание 8. 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.

Задание 9. 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 10. 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. 10).

Таблица 10 - 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:

- прибыль на единицу каждого изделия,
- ставку покрытия на изделие,
- общую сумму прибыли предприятия,
- общую сумму покрытия постоянных расходов;
- 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.

Задание 11. Использование показателей маржинальной прибыли в системе бюджетирования. Предприятие занимается двумя направлениями деятельности (видами услуг, работ и т.д.). Исходная информация представлена в табл. 11

Таблица 11 - Исходная информация. Закрытие 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	20000	100000	120000
– прямые затраты на оплату труда	30000	30000	60000
– прочие прямые расходы	25000	30000	55000
Маржинальная прибыль 1	25000	40000	65000
Постоянные затраты подразделения	15000	20000	35000
Маржинальная прибыль 2	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.

12.

Таблица 12 - Результаты анализа исходной информации

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

Задание 12. 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. 13 и 14.

Таблица 13 - 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
Маржинальная рентабельность	10%	33,3%	25%	25,5%
Постоянные затраты, тыс. руб.				300
Операционная прибыль				

Таблица 14 - Расчет финансовых результатов

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

Кейсы по дисциплине:

1. Кейс: «Составление операционных и финансовых бюджетов»

Основные сведения о компании *Stylistic Furniture*

Рассмотрим процесс разработки операционного бюджета компании *Stylistic Furniture* на 200_ г. Чтобы выделить основные положения, сделаем следующие допущения:

1. Существует единственный источник дохода – продажа столиков для кафе. Доходы, не связанные с продажей, такие как процентный доход, предполагаются равными нулю. Предполагается, что цены остаются неизменными в течение всего 200_ г.

2. Незавершенное производство признается незначительным и в расчет не берется.

3. Стоимость запасов основных материалов и готовой продукции рассчитывается по методу ФИФО (себестоимости первых по времени закупок и себестоимости первого по времени изготовления продукции). Затраты на приобретение основных материалов и затраты на готовую продукцию считаются неизменными в течение всего года, но год от года могут меняться.

4. Используются два вида основных материалов – доски из спрессованной стружки (ДСП) и красный дуб (КД). Затраты на основные материалы изменяются в зависимости от количества произведенной продукции (столики для кафе).

5. Основные производственные рабочие представлены двумя профессиями: рабочие, занимающиеся ламинированием, и токари – рабочие, занимающиеся обработкой на станке. Затраты на труд производственных рабочих изменяются в зависимости от прямых производственных трудозатрат. Нормы труда основных производственных рабочих остаются неизменными в течение всего года, но год от года могут меняться. Вводится почасовая оплата труда производственных рабочих, сверхурочная работа не используется.

6. ОПР состоят из переменной и постоянной частей. Переменная часть изменяется в зависимости от прямых производственных трудозатрат. Для расчета затрат на хранение в компании *Stylistic* все ОПР (переменные и постоянные) распределяются пропорционально базе распределения прямых производственных трудозатрат.

7. Коммерческие затраты состоят из переменной и постоянной частей. Предполагается, что переменная часть (включающая в основном комиссионные продавцам) изменяется в зависимости от выручки.

8. При разработке бюджета на 200_ г. в *Stylistic* применялись следующие данные:

а) для изготовления столика для кафе разработаны следующие нормы затрат:

Основные материалы:

доски из спрессованной стружки (ДСП) 9 футов досок на стол
красный дуб (КД) 10 футов досок па стол

Прямой труд производственных рабочих:

рабочие, занимающиеся ламинированием 0,25 часа на один стол
рабочие, занимающиеся обработкой на станке 3,75 часа на один стол

б) информация о запасах, 200_ г.:

9.

	Запасы на начало	Запасы на конец года
Основные материалы:		
доски из спрессованной стружки, футов досок	20000	18000
красный дуб, футов досок	25000	22000
Готовая продукция:		
столики для кафе, шт.	5000	3000

в) предполагаемые доходы от продажи столиков для кафе за 200_ г.:

Цена продажи \$392 за стол
Количество проданных столов 52 тыс. шт.

г) в план затрат включаются:

10.

	Предыдущий год, \$	200_ г., \$
Доски из спрессованной стружки (за фут доски)	3,90	4
Красный дуб (за фут доски)	5,80	6
Ставка рабочего, занимающегося ламинированием (за час)	24	25
Ставка рабочего, занимающегося обработкой на станке (за час)	29	30

Производственные затраты на столик для кафе в предыдущем году составили \$275;

д) прочие запланированные суммы и нормы затрат в 200_ г. следующие:

- ◆ переменные ОПР – \$9,5 на час прямых производственных трудозатрат;
- ◆ переменные коммерческие затраты – \$0,135 на каждый доллар дохода;
- ◆ постоянные ОПР – \$1 млн 600 тыс.;
- ◆ постоянные коммерческие затраты – \$1 млн 400 тыс.

Шаг 1: разработка бюджета продаж.

	Цена продажи, \$	Количество проданных столов	Выручка, \$
Столики для кафе			

Шаг 2: бюджет производства

	Столики для кафе
Запланированное количество столов для продажи, ед.	
Запасы готовой продукции на конец периода, ед.	

Запасы готовой продукции на начало периода, ед.	
Требуется произвести, ед.	

Шаг 3: разработка бюджета затрат основных материалов и бюджета потребности закупки основных материалов.

Шаг 3а: бюджет затрат основных материалов

	Доски из спрессованной стружки	Красный дуб	Всего
Бюджет затрат основных материалов, составленный в натуральном выражении:			
доски из спрессованной стружки			
красный дуб			
Необходимо для производства продукции			
Бюджет основных материалов (данные по запасам на начало периода), \$			
доски из спрессованной стружки			
красный дуб			
Приобретение материалов, используемых в текущем периоде:			
доски из спрессованной стружки			
красный дуб,			
Всего основных материалов, которые могут быть использованы			

Шаг 3б: бюджет потребности закупки основных материалов

	Доски из спрессованной стружки	Красный дуб	Всего
Бюджет, составленный в натуральном выражении:			
необходимо для производства продукции (из шага 3а)			
прибавляем запасы на конец периода			
всего			
вычитаем запасы на начало периода			
закупка материалов			
Бюджет затрат потребности покупки основных материалов, \$:			
доски из спрессованной стружки			
красный дуб			
Итого следует закупить основных материалов, \$			

Шаг 4: бюджет трудовых затрат производственных рабочих

	Рабочие, занимающиеся	Рабочие, занимающиеся	Всего
--	-----------------------	-----------------------	-------

	ламинированием	обработкой на станке	
Бюджет трудозатрат, час			
Рабочие, занимающиеся ламинированием:			
Рабочие, занимающиеся обработкой на станке:			
Итого			
Бюджет трудозатрат, \$			
Рабочие, занимающиеся ламинированием:			
Рабочие, занимающиеся обработкой на станке:			
Итого			

Шаг 5: разработка бюджета общепроизводственных расходов

	На запланированный объем прямых производственных трудозатрат (200 000 час)
Переменные общепроизводственные расходы:	
поставки	
Косвенная заработная плата	
Энергия	
Коммунальные услуги	
Прочие затраты	
Итого переменных общепроизводственных расходов	
Постоянные общепроизводственные расходы:	
Амортизация	
Налог на имущество	
Страхование	
Контроль качества	
Прочие затраты	
Итого постоянных общепроизводственных расходов	
Итого общепроизводственных расходов	

Шаг 6а: расчет производственной себестоимости единицы готовой продукции

	Затраты на единицу ресурсов, \$	Израсходовано ресурсов, количество	Общая сумма затрат, \$
Основные материалы:			
доски из спрессованной стружки			
красный дуб			
Итого			
Зарплата производственных рабочих:			
трудозатраты рабочих, занимающихся ламинированием			

трудозатраты рабочих, занимающихся обработкой на станке			
Итого			
Общепроизводственные расходы			
Всего			

Шаг 6б: бюджет материально-производственных запасов

	Затраты на единицу, S	Количество	Всего, S
Доски из спрессованной стружки, футы			
Красный дуб, футы			
Основные материалы			
Готовая продукция: столики для кафе			
Всего запасов			

Шаг 7: разработка бюджета себестоимости проданной продукции

	Из шага	Сумма, \$
Запасы готовой продукции на начало	Дано	
Использованные основные материалы	3а	
Зарплата производственных рабочих	4	
Общепроизводственные расходы	5	
Итого себестоимость произведенной продукции		
Итого себестоимость продукции, готовой к продаже		
Вычитаются запасы готовой продукции на конец периода, 31.12.200 -г.	6б	
Себестоимость проданной продукции		

Шаг 8: бюджет коммерческих затрат

Звенья цепочки ценностей	Переменные затраты, \$	Постоянные затраты, \$	Общие затраты, S
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки	509600	150000	659600
Исследование рынка	1019200	690000	1709200
Сбыт продукции	509600	120000	629600
Послепродажное обслуживание	407680	140000	547680
Управленческие расходы	305760	300000	605760
Итого			

Шаг 9: бюджет прибыли и убытков

Бюджет прибыли и убытков компании *Stylistic Furniture* на 200 г.

Объем продаж, \$	Шаг]		
Себестоимость проданной продукции, \$	Шаг 7		
Валовая прибыль, \$			
Операционные затраты:			
затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки	Шаг 8		
затраты на исследование рынка, \$	Шаг 8		
затраты на продажу продукции, \$	Шаг 8		
затраты на послепродажное обслуживание, \$	Шаг 8		
управленческие расходы, \$	Шаг 8		
Операционная прибыль, S			

2. Кейс: Контролинг затрат

Кондитерская фабрика «Сладко» по лицензии производит и продает три сорта конфет: «Журавлик», «Петрушка» и «Маска». Цены их продажи и переменные затраты на изготовление и сбыт представлены в табл. 1

Таблица 1

Исходные данные (цена-объем-затраты по продуктам)

Показатели	Журавлик	Петрушка	Маска
1. Цена (руб./кг)	240	300	320
2. Объем продаж, кг	4 000	3 000	1 000
3. Переменные (прямые) затраты (руб./кг)	200	180	160

На предприятии имеется основное производство (основные цехи) и офис. Также имеются два вспомогательных подразделения (В):

Услуги вспомогательных цехов

База распределения

Цех «В1» (услуги: снабжение теплом)

Количество г.кал

Цех «В2» (услуги: ремонт оборудования)

Ремонто-часы

Вспомогательные подразделения предоставляют услуги как основному подразделению, так и другим вспомогательным подразделениям. Первичные затраты вспомогательных и основных цехов, офиса, а также оказанные услуги вспомогательными цехами в натуральном выражении представлены в табл. 2.

Таблица 2

Исходные данные (первичные затраты подразделений и оказанные услуги)

Показатели	Затраты/потребление услуг				Итого
	Цех "В1"	Цех "В2"	Основные цехи	Офис	
Первичные затраты,	60 000	84 000	222 000	160 000	526 000
Цех "В1",		4 000	10 000	6 000	20 000
Цех "В2",			4 000	4 000	8 000

Задание:

1. Использование методов распределения затрат вспомогательных подразделений (исходная информация в табл. 2). Распределите затраты методом последовательного (пошагового) распределения.

2. Метод «Абсорпшен-костинг» (исходная информация в табл. 1, 2 а также результаты расчетов пункта 1 задания). Распределите косвенные затраты между видами продукции в рамках использования метода АС (при этом определите ставку распределения затрат). База распределения затрат – прямые переменные затраты. Приведите бухгалтерские записи (проводки) доходов от продажи, себестоимости проданной продукции и финансовых результатов по методу АС.

3. Использование инструментов метода «Директ-костинг» для принятия управленческих решений (исходная информация в табл.1).

Конфеты «Маска» пока продаются хуже других сортов, но руководство фабрики уверено, что это временное явление. Если выделить средства на рекламу и продвижение этих конфет на рынок, несколько снизить цену, положение исправится. На рекламу и освоение новых рынков сбыта предприятие планирует расходовать 15 000 руб. в месяц. Проведенное отделом маркетинга изучение спроса покупателей показало, что если установить цену 300 руб. (вариант 1) за килограмм, будет продано 1 500 кг. конфет «Маска», если цену снизить до 250 руб. (вариант 2) за килограмм, продажи могут составить 2 000 кг. (при этом у предприятия достаточно мощностей, чтобы увеличить объемы производства и продаж).

Обоснуйте выбор варианта снижения цены на конфеты «Маска» для увеличения объема их реализации с учетом дополнительных затрат на рекламу и продвижение этой продукции на рынок.

Примечание 1. В расходы на оплату труда включаются взносы на обязательное страхование.

Примечание 2. Начальные и конечные остатки материалов, НЗП и готовой продукции равны нулю.

Примечание 3. Счета 20 и 43 следует разбить по субсчетам. Счет 90 по субсчетам разбивать не следует. Продажные цены отражены без НДС. В целях упрощения по кредиту счета 90 следует отражать доход без НДС.

Примечание 4. При распределении затрат оставляйте два знака после запятой.

Вспомогательные таблицы для решения задания
Решение задания 1.

Таблица 3

Распределение затрат вспомогательных производств

Стоимость одной г.калл		руб.
Стоимость одного часа ремонта		руб.

Показатели , руб.	Потребление услуг				Всего затраты
	Цех "В1"	Цех "В2"	Основны е цехи	Офис	
1. Первичные					
5. Всего					

Таким образом, дебетовые и кредитовые обороты составили:

Счет 25 «Общепроизводственные расходы» - _____ руб.

Счет 26 «Общехозяйственные расходы» - _____ руб.

Решение задания 2.

Таблица 4

Распределение накладных расходов в рамках использования метода АС и
определение финансового результата, руб.

Показатели	Журавлик	Петрушка	Маска	Всего
Распределение затрат				
1. База распределения				
2. Распределяемая сумма				
Себестоимость (готовой и проданной продукции), выручка и финансовый				
Финансовый результат				

Ставка распределения затрат составила	
---------------------------------------	--

Журнал регистрации хозяйственных операций

№ п/п	Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
Блок операций 1* Формирование информации о затратах, перераспределение затрат				
1	Прямые (переменные) затраты:			
	Журавлик			
	Петрушка			
	Маска			
2	Первичные затраты вспомогательных			
	Цех "В1"			
	Цех "В2"			
3	Первичные общепроизводственные расходы			
4	Первичные общехозяйственные расходы			
6	Списание (распределение) затрат цеха В1 на:			
	Цех "В2"			
	Основные цехи			
	Офис			
7	Списание (распределение) затрат цеха В2 на:			
	Основные цехи			
	Офис			
Блок операций 2 – метод «Абсорпшен-костинг»				
1	Распределение накладных расходов согласно методу			
	Журавлик			
	Петрушка			
	Маска			
2	Определение себестоимости готовой			
	Журавлик			
	Петрушка			
	Маска			
3	Определение себестоимости проданной			
	Журавлик			
	Петрушка			
	Маска			
4	Отражена выручка от продажи продукции			
5	Списаны расходы периода			
6	Отражен финансовый результат от продажи			

Решение задания 3.

Таблица 6

Расчет по методу Директ-костинг для принятия управленческого решения по продукту

"Маска", руб.

Показатели	Вариант 0	Вариант 1	Вариант 2
1 .Цена (руб/кг)			
4. Объем продаж, кг			
5. Маржинальная прибыль на весь объем продаж продукта, руб.			
6. Прирост маржинальной прибыли по сравнению с базовым вариантом 0	X		
	X		
8. Прирост прибыли по сравнению с базовым вариантом 0	X		

Вывод. Предпочтительнее вариант ____, так как вариант ____ обеспечивает

_____ прирост прибыли на сумму _____ руб.

Поэтому цену следует установить на уровне _____ руб./кг.

Тестовые задания по дисциплине:

1. Сопоставление каких характеристик дает выявление достижения поставленной цели контроллинга?

- a) Начальных и конечных
- b) Фактических и плановых
- c) Плановых и внеплановых
- d) Качественных и количественных

2 Цели контроллинга как направления деятельности, вытекают из целей:

- a) Руководителя
- b) Организации
- c) Учета и анализа
- d) Планирования

3 На малых предприятиях основные функции контроллинга выполняет:

- a) Бухгалтер
- b) Руководитель или заместитель
- c) Начальник планового отдела
- d) Оператор/инженер по технике безопасности

4 Укажите функцию контроллинга в сфере учета:

- a) Определение допустимых границ отклонения величин
- b) Сбор и обработка информации
- c) Сбор и анализ данных о рынке капиталов

- d) Проведение калькуляции для особых заказов
- 5 Руководство, регулирование, управление, контроль это:
- a) Менеджмент
 - b) Контроллинг
 - c) Администрирование
 - d) Планирование
- 6 Какая из основных функций контроллинга существует в сфере учета?
- a) Сбор и обработка информации
 - b) Все ответы верны
 - c) Разработка и ведение системы внутреннего учета
 - d) Унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений
- 7 Когда в России появился интерес к контроллингу?
- a) 1778 г.
 - b) Начало 1990 г.
 - c) XV век
 - d) 1880 г.
- 8 К специальным функциям контроллинга относят:
- a) Разработка и ведение внутреннего учета
 - b) Сбор и анализ данных о внешней среде
 - c) Унификация методов и критериев деятельности организации
 - d) Анализ деятельности предприятия
- 9 Одной из функций и задач контроллинга в сфере учета является:
- a) Формирование и совершенствование всей системы планирования
 - b) Сбор и обработка информации
 - c) Координация процесса обмена информацией
 - d) Обеспечение экономичности функционирования информационной системы
- 10 В каком году в индустриальных предприятиях ввели должность контролера?
- a) 1778 г.
 - b) 1892 г.
 - c) 1770 г.
 - d) 1700 г.
- 11 Контроллинг это
- a) Налог и доходы физических лиц
 - b) Руководство, регулирование, управление, контроль
 - c) Единый подход государства к налогоплательщикам
 - d) Планирование рабочего времени в организации
- 12 Первая попытка решать задачи государственного управления с помощью идеи контроллинга возникла в:
- a) США
 - b) Великобритании
 - c) Германии
 - d) России
- 13 По какой технологии осуществляется цикл контроля, включающий в себя этапы планирования?
- a) Верхних потоков
 - b) Встречных потоков
 - c) Нижних потоков
 - d) На встречных курсах
- 14 Какая главная причина возникновения внедрения концепции контроллинга?
- a) Экономический спад
 - b) Система интеграции в различных аспектах управления бизнес процессами

- c) Банкротство предприятия и организации
 - d) Несовершенство законодательства в странах с развитой экономической системой
- 15 Что включает в себя цикл контроллинга?
- a) Теория развития контроллинга
 - b) Этапы планирования
 - c) Реализация намеченных целей
 - d) Внесение предложений по совершенствованию бизнеса
- 16 Какую функцию выполняют системы контроля в сфере планирования?
- a) Сбор и обработка информации
 - b) Формирование и совершенствование всей системы планирования
 - c) Унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений
 - d) Разработка и ведение системы внутреннего учета
- 17 Основными функциями и задачами контроллинга в сфере учета являются:
- a) Координация процесса информации
 - b) Сбор и обработка информации
 - c) Определение допуска границ
 - d) Формирование и совершенствование всей системы планирования
- 18 Что является одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга?
- a) Планирование
 - b) Необходимость в системной интеграции различных аспектов управления
 - c) Создание информационной системы
 - d) Создание системы контроля над исполнением планов
- 19 В каких организациях целесообразно создавать специализированную службу контроллинга?
- a) Малых
 - b) Крупных
 - c) Акционерных обществах
 - d) Финансовых структурах
- 20 Реализация стратегических целей контроллинга происходит в течение:
- a) Одного месяца
 - b) Нескольких операционных периодов
 - c) Одного операционного периода
 - d) Все время
- 21 Констатация проблем, проявившихся в процессе достижения поставленных целей перед предприятиями на пути их преодоления является:
- a) Третьим этапом
 - b) Первым этапом
 - c) Вторым этапом
 - d) Четвертым этапом
- 22 Сбор информации для принятия управленческого решения по преодолению препятствий в достижении целей на основе контроллинга затрагивает:
- a) Администрацию предприятия
 - b) Все подразделения предприятия
 - c) Финансовую структуру предприятия
 - d) Контрольноревизионную комиссию
- 23 На этапе сбора информации должны быть сформулированы несколько вариантов управленческих решений по:
- a) Каждому финансовому вопросу
 - b) По каждой проблемной ситуации
 - c) По работе информационной группы

- d) По работе администрации
- 24 В результате анализа полученной информации руководитель предприятия принимает решение в достижении поставленных целей по:
- a) Банкротству
 - b) Преодолению препятствий
 - c) Финансовому оздоровлению
 - d) Реорганизации предприятия
- 25 Процесс принятия управленческого решения, направленного на преодоление проблемной ситуации, предусматривает использование:
- a) Финансовых документов
 - b) Контроллинговой информации
 - c) Учредительных документов
 - d) Административных решений
- 27 Руководитель предприятия в процессе интеграции контроллинга в систему управления играет:
- a) Посредственную роль
 - b) Главнейшую роль
 - c) Роль администратора
 - d) За многое не отвечает
- 28 В моделях интеграции контроллинга руководитель предприятия представляет собой во всей системе контроллинга:
- a) Администратора
 - b) Ключевую фигуру
 - c) Учредителя
 - d) Ответственного за финансы
- 29 Заменяет ли контроллинг систему управления?
- a) Да
 - b) Нет
 - c) Когда как
 - d) При принятии ответственных решений
- 30 С точки зрения экономического аспекта системой контроллинга осуществляется поддержка решений:
- a) Финансовых
 - b) Управленческих
 - c) Административных
 - d) Маркетинговых
- 31 Размер и прибыльность организации всегда могут считаться критериями успеха?
- a) Да
 - b) Нет
 - c) Когда как
 - d) Постоянно
- 32 «Делать правильное дело» - это контроллинг:
- a) Бюджетный
 - b) Стратегический
 - c) Регламентирующий
 - d) Постоянный
- 33 Стратегический контроллинг - ... функции стратегического планирования, контроля и системы стратегического информационного обеспечения:
- a) Защищает
 - b) Координирует
 - c) Отстаивает
 - d) Направляет

- 34 Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке:
- Гласности
 - Современной информационной системы
 - Законности
 - Учредителей предприятия
- 35 В отличие от стратегического контроллинга оперативный контроллинг ориентирован на результат:
- Постоянный
 - Краткосрочный
 - Среднесрочный
 - Долгосрочный
- 36 Стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный контроллинг на результат:
- Получение дивидендов
 - Конкретный
 - Сохранение бизнеса
 - Промежуточный
- 37 Объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они:
- Одинаковы
 - Не идентичны
 - Ограничены
 - Разнообразны
- 38 В оперативной области доминирует контроль со стороны (чаще всего со стороны отдела контроллинга), а стратегической
- Уставные положения
 - Самоконтроль
 - Указания руководителя
 - Госконтроль
- 39 Основной задачей контроллинга маркетинга является ... поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов:
- Финансовая
 - Информационная
 - Административная
 - Организационная
- 40 Если нет возможности планирования, учета, а соответственно и контроля маркетинговых мероприятий, то традиционный контроллинг свою актуальность:
- Расширяет
 - Теряет
 - Остается неизменной
 - Ищет новые направления
- 41 Инструменты контроллинга маркетинга ориентированы на ... параметры, к числу которых в первую очередь относятся доходы с оборота и маркетинговые издержки:
- Финансовые
 - Количественные
 - Реализованные
 - Организационные
- 42 Основной задачей контроля логистики является ... контроль за экономичностью процессов складирования и транспортирования материальных ресурсов:
- Постоянный
 - Текущий

- c) Финансовый
 - d) Выборочный
- 43 Важнейшая задача финансового менеджмента и вместе с тем финансового контроллинга обеспечение:
- a) Прибыльности
 - b) Ликвидности
 - c) Бюджетирования
 - d) Финансового учета
- 44 Финансовый контроллинг должен координировать базисные частичные планы (снабжение, производство, сбыт), а также долгосрочные:
- a) Финансовые вложения
 - b) Инвестиционные планы
 - c) Стратегические планы
 - d) Заказы
- 45 Если возникнет недопустимое превышение выплат над поступлениями, финансовый контроллинг требует проведения:
- a) Финансовых вложений
 - b) Ревизии плана
 - c) Корректировки плана
 - d) Реорганизации
- 46 Главная задача контроллинга инвестиций достижение целей предприятия в сфере:
- a) Производства
 - b) Инвестиционной деятельности
 - c) Контроля
 - d) Гласности
- 47 Контроллинг инвестиций - ... процесс принятия решений по выбору предпочтительных проектов на этапах поиска и оценки:
- a) Направляет
 - b) Поддерживает
 - c) Стимулирует
 - d) Адресует
- 48 В области контроля инвестиционный контроллинг ... создание целенаправленной системы контроля над реализацией проектов:
- a) Сопровождает
 - b) Обеспечивает
 - c) Активизирует
 - d) Информировывает
- 49 Контроль затрат наиболее эффективен в момент их:
- a) Списания
 - b) Возникновения
 - c) Увеличения
 - d) Группировки
- 50 В корпоративном управлении под контроллингом понимается:
- a) Анализ управленческих решений
 - b) Расчет и факторный анализ отклонений
 - c) Ревизия финансового состояния
 - d) Принятие управленческих решений

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
ПК-3 - готовность организовать экспертные исследования, самому выступить в роли эксперта по вопросам научной специальности		
Знать	<p>- содержание основных этапов построения системы финансового контроллинга на предприятии, необходимых для организации экспертных исследований в области экономики;</p> <p>- методы и инструменты, используемые в системе финансового контроллинга при организации экспертных исследований в области экономики;</p>	<p>Теоретические вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовый контроллинг: задачи, основные элементы и инструменты финансового контроллинга 2. Функции финансового контроллинга. Концепции системы контроллинга 3. Роль финансового контроллинга в системе управления предприятием и взаимосвязь с другими функциями управления 4. Основные факторы, влияющие на выбор инструментария управляющих воздействий на финансовые потоки. 5. Сущность стратегического и оперативного контроллинга и их взаимосвязь 6. Методы классификации затрат, применяемые в финансовом контроллинге 7. Организация службы финансового контроллинга на предприятии 8. Информационные потоки на предприятии в системе финансового контроллинга 9. Анализ предпосылок формирования системы финансового контроллинга 10. Бюджетирование в системе оперативного контроллинга 11. Гибкий и фиксированный бюджеты. Бюджетирование "с нуля" 12. Точка безубыточности. Исходные предпосылки анализа безубыточности 13. Модель «затраты - объем деятельности - прибыль» 14. ЦФО и финансовая структура
Уметь	<p>- обосновано выбирать и применять современные методы и инструменты финансового контроллинга в процессе организации экспертных исследований в области экономики;</p>	<p>Практические задания:</p> <p>Задание 1. Деятельность в области контроллинга в ООО «СУАЛ» началась в 2014 г. Предприятие нуждалось в модернизации, в том числе и в сфере системы управления. В следующей таблице приведена характеристика этапов развития контроллинга на предприятии за период с 2014 по 2018 г. Разработчики системы контроллинга оценивают ее развитие по наличию следующих функций: учетные, контрольные, плановые,</p>

	<p>- оперировать принципами организации финансового контроллинга при осуществлении экспертных исследований в области экономики;</p>	<p>аналитические, координационные, проектные, адаптивные, унифицирующие, методические и др. Динамика развития отдела финансового контроллинга в ООО «СУАЛ»:</p>
Годы	Решаемые задачи	Функции контроллеров
2014г.	Обеспечение руководителя достоверными данными о выявленных отклонениях в административно-хозяйственной деятельности	
2015 г.	То же, что и в 2014 году плюс тотальный контроль договоров поставки, оптимизации процесса закупок, поэтапные проверки анализа хозяйственной деятельности подразделений предприятия, выявление нарушений, предотвращение ущерба, проведение плановых и внеплановых инвентаризаций, оптимизация складского учета, полное сопровождение выполнения подрядных работ	
2016 г.	То же, что и в 2015 году плюс анализ эффективности работы отдела материально-технического снабжения в части закупок, разработка положения о конкурсной системе закупок ТМЦ, снижение издержек, обусловленных заключением контрактов путем оптимизации количества поставщиков; сравнительное исследование программных комплексов для управления основными фондами и процессом закупок; пробная адаптация учетных данных и освоение системы <i>SAP R/3</i>	
2017 г.	То же, что и в 2016 г., плюс: участие во внедрении комплексной информационной системы <i>SAP R/3</i> ; легитимизация конкурсного механизма; приведение фактических данных управленческого, складского, бухгалтерского учета к данным, отвечающим требованиям <i>SAP R/3</i> ; разработка механизма детального комиссионного освидетельствования ТМЦ; развитие	

			<p>процесса конкурсных закупок; в стандартизации предприятия по стандартам менеджмента качества ИСО 9001:2000; анализ структуры себестоимости ряда услуг</p>	
		<p>2018 г.</p>	<p>То же, что и в 2017 г., плюс: идентификация, оценка, классификация рисков предприятия, разработка методов управления ими; разработка регламентов взаимодействия различных подразделений предприятия; оптимизация процесса документооборота на предприятии и в отделе контроллинга; анализ мероприятий экологической направленности; проведение мероприятий по повышению квалификации сотрудников отдела контроллинга</p>	
<p>Владеть</p>	<p>- навыками обоснованного выбора и применения современных методов и инструментов финансового контроллинга в процессе организации экспертных исследований в области экономики;</p> <p>- навыками оценки эффективности применения методов и инструментов финансового контроллинга при организации экспертных исследований в области экономики.</p>	<p>Укажите, какие функции на каждом из этапов выполнялись службой контроллинга на предприятии.</p> <p>Задание 2. В одной из работ Ю. Вебера, в которой были обобщены лучшие на тот момент практики немецких контроллеров, приведен перечень задач, выполняемых контроллерами: отчетность, оперативное планирование и контроль, учет затрат, консультирование, специфические проекты, стратегическое планирование и контроль, контроллинг инвестиций и пр. Какие из этих задач, выполнялись в рассматриваемом периоде отделом контроллинга ООО «СУАЛ»?</p> <p>Задания на решение задач из профессиональной области: Составьте план разработки системы финансового контроллинга для хозяйствующего субъекта (хозяйствующих субъект, вид деятельности, подход к проведению преобразований в организации («малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция») - выбор аспиранта). В процессе выполнения работы необходимо: 1. Провести оценку основных показателей деятельности предприятия, наличия финансовых и человеческих ресурсов 2. Выполнить диагностику существующей системы управления: наличие и состояние (в том числе согласованность) системы планирования, организационных,</p>		

		<p>коммуникационных барьеров; наличие и состояние системы учета затрат (по местам возникновения, видам продукции и т.д.)</p> <p>3. Разработать концепцию «идеальной» системы управления предприятием: сформировать техническое задание на построение желаемой системы управления, а следовательно, и на разработку адекватной ей системы финансового контроллинга.</p> <p>4. Разработать инструментальную базу контроллинга</p> <p>5. Введение контроллинга в текущую деятельность предприятия</p>
<p>ПК-4 Готовность активно участвовать в инновационных разработках, обеспечивать апробацию и диффузию инноваций</p>		
Знать	<p>- содержание основных этапов финансового контроллинга и оценки инновационных разработок в промышленности, обеспечения апробации и диффузии инноваций;</p> <p>- методы и инструменты оценки эффективности инновационных разработок в промышленности, обеспечения апробации и диффузии инноваций</p>	<p>Теоретические вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проекты системы контроллинга 2. Контролинг инновационных процессов 3. Контролинг инвестиционных проектов 4. Понятие центров ответственности и их классификация 5. Цели и задачи управленческого учета как информационной базы финансового контроллинга 6. Критерии принятия решений в системе финансового контроллинга 7. Методы стратегической диагностики 8. Роль плановых показателей для определения финансовых результатов 9. Анализ отклонений в системе контроллинга
Уметь	<p>- обосновано выбирать и применять методы и инструменты оценки эффективности инновационных разработок;</p> <p>- проводить оценку предлагаемых инноваций с точки зрения рынка, затрат, экономичности, планирования и контроля бюджета сферы инноваций, сроков реализации и результатов;</p>	<p>Практические задания:</p> <p>1. На основании самостоятельного выбранного объекта исследования из приведённого ниже перечня (объект исследования – промышленное предприятие, отрасль, промышленный комплекс) выполните практические задания. Проанализируйте патентную активность объекта исследования; определите периоды роста и спада патентования, верхний и нижний пики патентной активности, укажите, какова тенденция патентования за последние пять лет, сравните объемы ежегодного патентования по годам. Рассчитайте коэффициент самообеспеченности технологиями.</p> <p>2. Цена одной единицы инновационной продукции-100 руб. Объем производства-100 тыс. шт. в год. Потенциально возможные продажи на данном рынке - 400 тыс. шт. в год.</p>

Затраты в год составляют: арендная плата - 1 млн руб.; заработная плата - 2,5 млн руб.; материальные затраты - 3 млн руб.; амортизация - 0,5 млн руб. Инвестиции в проект равны 6 млн руб., из которых 2 млн руб. - затраты на НИОКР, 4 млн руб. - затраты на организацию серийного производства. Компания располагает собственными средствами для финансирования НИОКР. Для покрытия вложения в запуск серийного производства необходимо привлечь кредит на четыре года с выплатой основной суммы четырьмя равными частями. Проект рассчитан на четыре года. Денежные потоки относительно стабильны.

Компания может организовать собственный бизнес на основе полученной технологии или продать лицензию третьему лицу, не занимаясь самостоятельным выпуском инновационной продукции. Ставка роялти составляет 4 % от выручки. Норма доходности на собственный капитал - 22 %. Среднерыночная ставка по кредиту - 20 %. Ставка налога на прибыль - 20 %.

Определите чистый дисконтированный доход и обоснуйте выбор наиболее выгодной стратегии коммерциализации интеллектуальной собственности.

3. Структурное подразделение непубличного акционерного общества «АРС» предусматривает наличие шести центров ответственности.. Имеется информация, характеризующая деятельность этих центров ответственности за один квартал, она представлена в таблице.

Центр ответственности	Выпущена продукции, шт.	Численность персонала, чел.	Текущие затраты, руб.	В том числе материальные затраты, руб.	Выручка, руб.
Цех №1	1800	44	72000	50300	91800
Цех №2	1480	36	64800	45200	90280
Цех №3	1925	28	86400	56000	118965
Администрация	-	8	16000	-	-
Цех упаковки	-	12	28410	11000	-
Отдел материально-технического снабжения	-	8	18500	-	-
Итого	5205	136	286110	162500	301045

		<p>Дайте оценку деятельности производственных бригад, учитывая, что расходы непроизводственных подразделений распределяются пошаговым методом.</p>
<p>Владеть</p>	<p>- навыками обоснованного выбора и контроля показателей оценки эффективности инновационных разработок, обеспечения апробации и диффузии инноваций.</p>	<p>Задания на решение задач из профессиональной области: Составьте план оценки эффективности инновационных разработок для хозяйствующего субъекта (хозяйствующих субъект, вид деятельности - выбор аспиранта). Целесообразно рассчитать и проанализировать следующие показатели:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Количество инновационных продуктов, внедренных предприятием на рынке за последний год; 2. Количество инновационных идей, выработанных персоналом предприятия в течение последнего года; 3. Доля клиентов, считающих предприятие инновационным, к общему количеству потребителей данной компании». 4. Рентабельность инноваций; 5. Доля реализованных инновационных идей в общем количестве предложенных; 6. Время, прошедшее с момента выработки новой идеи до начала осуществления проекта. <p>На стадии коммерциализации инновации и создания сбытовых сетей и организации массовых продаж и послепродажного обслуживания рассчитываются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прирост нематериальных активов; прирост чистой прибыли; прирост выручки от продаж; прирост количества клиентов; отношение выручки от внедрения инноваций к общему объему прибыли за последний год.

б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

По окончании обучения дисциплине «Финансовый контроллинг в промышленности» аспиранты сдают зачет с оценкой.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой

1. Сущность понятия контроллинга.
2. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
3. Компоненты концепции контроллинга: философия доходности; разбиение задач контроллинга на циклы; создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления.
4. История развития контроллинга.
5. Американская и немецкая модели контроллинга.
6. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
7. Пирамида контроллинга на предприятии.
8. Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
9. Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.
10. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
11. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.
12. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
13. Особенности реализации оперативного контроллинга на предприятии основанные на процессах оперативного планирования, контроля, учета финансового (бухгалтерского) и управленческого, отчетности.
14. Участие службы контроллинга в стратегическом и оперативном менеджменте.
15. Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС),
16. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга маркетинга и сбыта (КМС).
17. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга обеспечения ресурсами (КОР).
18. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга производства (КП).
19. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга логистики (КЛ).
20. Характеристика, цели и инструментарий финансового контроллинга (ФК).
21. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала (КП).
22. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инвестиций (КИ).
23. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга инновационных процессов (КИП).
24. Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга: центр ответственности (ЦО) – центры инвестиций, прибыли, выручки; место возникновения затрат (МВЗ); профит-центр, сервис-центр.
25. Система управленческого учета. Принципы системы управленческого учета.
26. Горизонтальная и вертикальная интеграция.
27. Элементы системы учета затрат.
28. Классификация затрат, используемые для целей управления.
29. Виды систем учета затрат (от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождение данных, цели учета, типа производства).
30. Этапы создания системы управленческого учета предприятия.

31. Системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений: требования к показателям, систематизация показателей по экономической сущности.
32. Логико-дедуктивные системы показателей.
33. Эмпирико-индуктивные системы показателей.
34. Планирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
35. Бюджетирование в системе контроллинга: принципы построения, уровни, виды.
36. Анализ отклонений в системе контроллинга: контроль над исполнением бюджета предприятия, установление отклонений, анализ причин, вызвавших отклонения, выработка корректирующих мероприятий.
37. Выявление отклонений: стоимостные параметры, параметры организационной структуры, временные параметры.
38. Виды отклонений: абсолютные, относительные, селективные; отклонения кумулятивное, во временном разрезе, «план – желаемый результат».
39. Оценка отклонений – по допустимым пределам, по прибыли.
40. Выявление причин отклонений.
41. Назначение и задачи информатизации контроллинга.
42. Структура цикла контроллинга.
43. Формирование единого информационного пространства.
44. Концепция интегрированной управленческой системы.
45. Критические факторы комплексного решения задач контроллинга: времени, экономического, потенциального развития и изменения, преемственности.
46. Информация в системе контроллинга: предварительная классификация источников информации; доставка, хранение и анализ информации.
47. Система поддержки принятия решений.
48. Информационная система руководителя.
49. Классификация пользователей и компоненты аналитических систем.
50. Структура единого аналитического пространства организации.
51. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб.
52. Контроллинг в российских информационных системах: «Галактика», интегрированная система управления предприятием «М-3».
53. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
54. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
55. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.
56. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
57. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
58. Фазы внедрения контроллинга: принятие решения; вхождение в «двери» предприятия; «вживание» контроллинга в текущую деятельность организации; укрепление позиций; рост значимости и объема функций контроллинга.
59. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».
60. Типичные ошибки при внедрении контроллинга: в понимании сущности и задач контроллинга, в выборе целей, чрезмерное увлечение одной из функций контроллинга, избыточное или недостаточное количество информации, при выборе информации, прочие ошибки.

Критерии оценки (в соответствии с формируемыми компетенциями и планируемыми результатами обучения):

– на оценку «отлично» – студент должен показать высокий уровень освоения компетенций ПК-3 «Готовность организовать экспертные исследования, самому выступить

в роли эксперта по вопросам научной специальности» и ПК-4 «Готовность активно участвовать в инновационных разработках, обеспечивать апробацию и диффузию инноваций»;

– на оценку **«хорошо»** – студент должен показать средний уровень освоения компетенций ПК-3 «Готовность организовать экспертные исследования, самому выступить в роли эксперта по вопросам научной специальности» и ПК-4 «Готовность активно участвовать в инновационных разработках, обеспечивать апробацию и диффузию инноваций»;

– на оценку **«удовлетворительно»** – студент должен показать пороговый уровень освоения компетенций ПК-3 «Готовность организовать экспертные исследования, самому выступить в роли эксперта по вопросам научной специальности» и ПК-4 «Готовность активно участвовать в инновационных разработках, обеспечивать апробацию и диффузию инноваций»;

– на оценку **«неудовлетворительно»** – результат обучения не достигнут, обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.