

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ворошилова Ольга Леонидовна
Должность: Ректор
Дата подписания: 01.11.2022 14:05:13
Уникальный программный ключ:
4cf44b5e98f1c61f6308024618ad72153c8a582b453ec495cc805a1a2d739deb


Администрация Курской области

Государственное образовательное автономное учреждение высшего
образования Курской области
«Курская академия государственной и муниципальной службы»

Кафедра экономической теории, регионалистики и правового регулирования
экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по
учебно-методическому
обеспечению


Никитина Е.А.
(подпись, ФИО)

« Н » 08 2021 г.

КОНТРОЛЛИНГ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для
подготовки к практическим занятиям, студентов
направления подготовки 38.03.01 Экономика
очной, очно-заочной форм обучения

Курск 2021

ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 38.03.01 Экономика очной, очно-заочной форм обучения при самостоятельной подготовке к занятиям по дисциплине «Контроллинг в управлении организацией».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 954 от 12 августа 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

К темам приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины «Контроллинг в управлении организацией» являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, решению ситуационных задач и кейсов, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желания студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приемов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое

конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины с целью освоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

Задания для самопроверки

Тема 1: «Концепция контроллинга»

Тестовые задания

1. Как связан контроллинг с управленческим учетом:
 - а) управленческий учет является частью контроллинга.
 - б) контроллинг является частью управленческого учета.
 - в) контроллинг и управленческий учет являются независимыми друг от друга.
 - г) суть контроллинга и управленческого учета одна, но названия разные.
2. Цель управленческого решения заключается в:
 - а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
 - б) принятии верного управленческого решения.
 - в) достижение поставленных перед организацией целей.
 - г) удовлетворение потребностей сотрудников предприятия.
3. Чаще всего потребность в контроллинге испытывают:
 - а) корпорации.
 - б) малые предприятия.
 - в) крупные предприятия.
 - г) ПБОЮЛ.
4. От каких факторов зависит организация контроллинга на предприятии:
 - а) от желания руководителя.
 - б) от организации управленческого учета на предприятии.
 - в) от организационной структуры.
 - г) от информационных потоков внутри предприятия.
 - д) от внешних информационных потоков.
5. В каком веке была впервые введена должность контроллера, и в какой стране?
 - а) 20 век, во Франции;

- б) 18 век, в Германии;
 - в) 19 век, в Италии;
 - г) 15 век, в Великобритании.
6. В каком году был впервые использован контроллинг на предприятии для решения финансово-экономических задач?
- а) 1778;
 - б) 1880;
 - в) 1844;
 - г) 1892.
7. В каком году был создан журнал «The Controller»?
- а) 1880;
 - б) 1844;
 - в) 1831;
 - г) 1834.
8. Существуют две исторически сложившиеся модели контроллинга:
- а) американская и французская;
 - б) германская и французская;
 - в) американская и западно-европейская;
 - г) американская и германская.
9. В какой исторически сложившейся модели контроллинга преобладает прагматический подход: контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов?
- а) американская;
 - б) французская;
 - в) германская;
 - г) западно-европейская.
10. Контроллинг – это:
- а) инструмент, с помощью которого составляются бюджеты предприятия.
 - б) инструмент стратегического и оперативного управления предприятием.
 - в) инструмент, при помощи которого принимаются управленческие решения.
 - г) процесс ведения управленческого учета на предприятии

Вопросы для самопроверки

1. В чем сущность контроллинга и каковы его задачи и функции?
2. Назовите причины возникновения контроллинга.
3. В чем состоит роль контроллинга в системе управления предприятием?
4. Какой цикл управления с учетом возможностей контроллинга?
5. Имеется ли взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием и если да, то объясните эту взаимосвязь.
6. Перечислите виды контроллинга.
7. Основное направление в развитии концепции контроллинга.
8. Как происходит формирование единого внутрифирменного информационного пространства на основе концепции контроллинга.
9. Организация системы контроллинга на предприятии.
10. Какое место занимают службы контроллинга в организационной структуре предприятия.

Тема 2: «Классификация объектов контроллинга»

Тестовые задания

1. Релевантными затратами считаются:
 - а) затраты, рассчитанные для нескольких проектов с использованием единых правил;
 - б) затраты, имеющие существенное значение для принятия управленческого решения;
 - в) сумма затрат, связанная с конкретным проектом;
 - г) общие для двух альтернативных проектов затраты.
2. По методу признания в качестве расходов затраты классифицируют на:
 - а) прямые и косвенные;
 - б) на продукт и за период;
 - в) постоянные и переменные;
 - г) релевантные и нерелевантные.
3. Первоначальные затраты капитала это:
 - а) расходы на приобретение или аренду основных средств, закупку сырья, наем рабочей силы и регистрацию предприятия;
 - б) взносы в уставной капитал организации;
 - в) то и другое.
4. Текущие затраты основной деятельности предприятия осуществляются за счет:
 - а) основных средств;
 - б) оборотных средств;
 - в) основных и оборотных средств организации.
5. Релевантные расходы зависят:
 - а) от возраста предприятия;
 - б) объема деятельности и продаж;
 - в) принимаемого решения по управлению.
6. Затраты, отраженные в финансовом учете:
 - а) всегда релевантны;
 - б) всегда не релевантны;
 - в) могут быть релевантными и нерелевантными.
7. Постоянные расходы предприятия:
 - а) неизменны в общей сумме затрат;
 - б) постоянны в расчете на единицу продукции.
8. Переменные затраты предприятия:
 - а) всегда прямо пропорциональны объемам производства и продаж;
 - б) могут быть частично пропорциональными, прогрессирующими и регрессирующими.
9. Прогрессирующие расходы:
 - а) снижают себестоимость продукции;
 - б) увеличивают себестоимость продукции;
 - в) не оказывают на себестоимость продукции никакого влияния.
10. Дегрессирующие затраты:
 - а) способствуют росту прибыли предприятия;
 - б) препятствуют увеличению прибыли и рентабельности;
 - в) не оказывают на прибыль организации никакого влияния.

Ситуационные задания

Задание 1.

ООО «Элси» необходимо выполнить два заказа: № 1 и № 2. Для их выполнения были произведены следующие расходы:

В рублях

	Заказ 1	Заказ 2
Материалы	7000	1100

Заработная плата	5000	1300
Страховые взносы	?	?
Амортизация оборудования	1000	800

Общепроизводственные расходы составили 5300 руб., общехозяйственные расходы – 5000 руб.

В соответствии с учетной политикой организации общехозяйственные и общепроизводственные расходы распределяются:

- 1) вариант А: пропорционально прямым расходам;
- 2) вариант Б: без распределения списываются на счета учета финансовых результатов.

Применяя вариант А:

- распределите общехозяйственные и общепроизводственные расходы;
- 2) рассчитайте калькуляцию себестоимости заказов;
- 3) укажите корреспонденцию счетов по формированию себестоимости заказов.

Применяя вариант Б:

- 1) спишите общехозяйственные и общепроизводственные расходы без распределения;
- 2) рассчитайте калькуляцию себестоимости заказов.

Задание 2.

ООО «Смена» производит продукцию. Для исчисления себестоимости используется попроцессный метод калькулирования. Затраты на производство за отчетный период составили: - заработная плата - 34850 руб., - страховые взносы - ? руб., - основные материалы - 56800 руб., - амортизация основных средств - 8620 руб., - услуги вспомогательных производств - 5600 руб., - услуги сторонних организаций - 4500 руб., - доля общепроизводственных расходов - 3800 руб., - доля общехозяйственных расходов - 2980 руб. За отчетный период было выпущено 2000 ед. продукции. Реализовано 1500 ед. Расходы на реализацию 8500 руб. Необходимо:

- определить корреспонденцию счетов по отражению затрат;
- определить фактическую производственную себестоимость и полную себестоимость единицы продукции.

Задание 3.

Производственный процесс ООО «Миф» состоит из 3-х переделов. Стоимость исходного сырья 300000 руб. Стоимость использованных материалов в 2-м переделе составляет 5000 руб. Общехозяйственные расходы за время производственного цикла составили 50000 руб., общепроизводственные - 100000 руб. Ремонт оборудования сторонней организацией во 2-м переделе составил 150000 руб. Произведенная продукция была полностью реализована, выручка на 20% больше себестоимости. Коммерческие расходы составили 75000 руб.

Исходные данные по переделам:

Прямые расходы на производства продукции

В рублях

	Заработная плата работников	Страховые взносы	Амортизация
1-й передел	250000		70000
2-й передел	150000		45000
3-й передел	100000		35000

Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1.

Представьте, что Вы владелец средней производственной структуры. Вами было принято управленческое решение, в соответствии с которым, было необходимо организовать службу контроллинга. Подумайте, с чего Вы начнете свою работу? Каков будет состав службы контроллинга Вашего предприятия? Какие задачи Вы поставите перед данной службой? Какие функции будет выполнять Ваша служба?

Задание 2.

Составьте организационную структуру предприятия, в которой будет указано место службы контроллинга, взаимосвязь этой службы с другими структурами предприятия и объясните вашу схему

Задание 3.

На заводе по производству авто при годовой программе производства шрузов 1 260 000 единиц выявляется в среднем 5,4 % брака. Стоимость проверки одного шруза контролером 1,6 руб. Бракованные шрузы должны быть заменены, стоимость замены 10 руб. за единицу.

Задание: Управляющий по производству должен решить: ввести 100% контроль всех шрузов или заменить 5,4 % выявленного брака. Ответ обосновать.

Вопросы для самопроверки

1. Какие классификации затрат Вы знаете?
 2. Отличаются ли расходы в бухгалтерском и налоговом учете по условиям признания?
 3. Для чего нужно разделять релевантные и нерелевантные расходы?
 4. Какие затраты считаются прямыми? Приведите примеры
 5. Чем различаются постоянные, переменные и полупеременные расходы?
 6. Как изменятся издержки предприятия при изменении степени использования производственной мощности?
 7. Относится ли заработная плата следующих лиц к оплате труда за основную производственную работу по изготовлению продукции или к заработной плате обслуживающего персонала:
 - а) заработная плата работников охраны;
 - б) заработная плата крановщиков;
 - в) заработная плата рабочих на конвейере;
 - г) заработная плата работников отдела контроля?
 8. К каким затратам, постоянным или переменным, вы бы отнесли заработную плату этого персонала?
 9. К постоянным или переменным относятся следующие затраты предприятия:
 - а) сырье и материалы;
 - б) амортизация машин и оборудования;
 - в) заработная плата производственного персонала;
 - г) плата за аренду складских помещений;
 - д) отопление и освещение цехов и заводоуправления;
 - е) затраты на гарантийное обслуживание и ремонт;
 - ж) амортизация зданий цехов и заводоуправления;
 - з) топливо и энергия на технологические цели;
 - и) расходы на рекламу;
 - к) затраты на упаковку продукции.
10. В каких случаях дополнительные постоянные расходы можно считать оправданными?

Тема 3: «Принятие управленческих решений на основе анализа взаимосвязи объёма производства, себестоимости и прибыли»

Тестовые задания

1. Потребность основного производства в сырье и материалах на выполнение производственной программы определяется:
 - а) умножением нормы расхода данного вида сырья и материала на единицу продукции;
 - б) умножением фактического расхода данного вида сырья и материала на планируемый объем ее выпуска;
 - в) делением планируемого объема выпуска продукции на фактический расход, данного вида сырья и материала;
 - г) умножением нормы расхода данного вида сырья и материала на единицу продукции и на планируемый объем ее выпуска в данном периоде.
2. Балансовое уравнение запаса материалов имеет следующий вид:
 - а) $O_n + P = O_k + \Pi$;
 - б) $O_n - \Pi = O_k - P$;
 - в) $\Pi + P = O_n + O_k$;
 - г) $O_n + \Pi = P + O_k$,
 где O_n и O_k — остатки запаса материалов на начало и конец периода; Π — поступление материальных запасов за период; P — расход материальных ресурсов за период.
3. Исходными данными для разработки плана материально-технического снабжения являются:
 - а) объем производства;
 - б) объем работ по техническому и организационному развитию, капитальному строительству;
 - в) нормативная база;
 - г) все перечисленные факторы.
4. Материалы в балансе могут отражаться:
 - а) по плановой себестоимости;
 - б) по нормативной себестоимости;
 - в) по фактической себестоимости;
 - г) по средневзвешенным ценам.
5. Расход материалов на основное производство в бухгалтерском учете отражается записью:
 - а) Дт счета 10 Кт счета 20;
 - б) Дт счета 10 Кт счета 23;
 - в) Дт счета 10 Кт счета 25;
 - г) Дт счета 20 Кт счета 10.
6. В комплексных производствах фактический расход сырья и материалов по видам продукции может определяться пропорционально:
 - а) нормам;
 - б) коэффициентам содержания;
7. Предприятие находится в точке безубыточности, когда:
 - а) выручка от реализации равна маржинальному вкладу (марже на переменных затратах);
 - б) маржа на переменных затратах равна сумме постоянных затрат;
 - г) выручка от реализации равна сумме постоянных затрат.
8. Анализ точки безубыточности применяется:
 - а) для определения налогооблагаемой прибыли;
 - б) в ситуационном C-V-P-анализе;
 - в) для определения результата (прибыли) до выплаты налогов и процентов за кредит.

9. С увеличением единичной цены товара при прочих равных условиях точка безубыточности:

- а) увеличивается;
- б) остается неизменной;
- в) уменьшается.

10. При увеличении переменных затрат точка безубыточности:

- а) остается неизменной;
- б) увеличивается;
- в) снижается.

Ситуационные задания

Задание 1.

ООО «Луч» планирует наладить производство и реализацию шариковых ручек. Переменные затраты на единицу изделия – 1,3 руб., цена – 2,5 руб./шт.

Требуется:

Определить предельно допустимую сумму условно-постоянных затрат, при которой организация, производя и реализуя 32 500 шт., сможет получить прибыль в размере 15 000 руб.:

Задание 2.

ООО «Луч» планирует наладить производство и реализацию шариковых ручек в количестве 32 500 шт. Переменные затраты на единицу изделия – 1,3 руб. Условно-постоянные затраты составят 20 000 руб.

Требуется:

Определить цену продаж, обеспечивающую прибыль в размере 50 000 руб.

Задание 3.

ООО «Луч» планирует наладить производство и реализацию шариковых ручек в количестве 32 500 шт. Продажа будет осуществляться по цене – 2,5 руб./шт. Условно-постоянные затраты составят 20 000 руб.

Требуется:

Определить предельную сумму переменных затрат на единицу изделия, при которой предприятие смогло бы получать прибыль в размере 50 000 руб.

Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1.

Компания производит туристическое оборудование - изготавливает три вида спальных мешков - компактный; стандартный, ранцевый. Показатели для расчета приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели для расчета

Статьи	Компактный	Стандартный	Ранцевый	Итого:
Продажа, шт.	30 000	60 000	10000	100000
Цена, руб.	30,0	60,0	10,0	-
Доля в структуре продаж, %	30	60	10	100
Переменные затраты, руб.	24 000	40 000	5000	69 000
Маржинальная прибыль, руб.	6000	20 000	50 000	31000
Коэффициент маржинальной прибыли (п.б/п.1),%	20	33,33	50	31
Постоянные затраты, руб.				18600

Валовая (чистая) прибыль, руб.				12 400
--------------------------------	--	--	--	--------

$$31 = (20 \cdot 0,3) + (33,33 \cdot 0,6) + (50 \cdot 0,1).$$

Необходимо определить:

- точку безубыточности по стоимости по каждому продукту,
- точку безубыточности в натуральных единицах по каждому продукту.

Задание 2.

В таблице 1 представлена информация о работе химчистки и прачечной.

Таблица 1 - Данные для расчета в д.е

	Химчистка	Прачечная	Итого
Поступления	32400	9600	
Прямые переменные затраты:			
зарплата рабочих	7800	4200	
сырье и материалы	9000	1800	
энергия	1500	300	
Итого переменных затрат			
Амортизация	3600	1200	
Косвенные постоянные затраты			15 600
Маржинальная прибыль			
Прибыль (убыток)			

Необходимо принять решение о том, какое направление следует закрыть, и определить финансовые результаты после закрытия.

Распределение косвенных постоянных затрат применительно к химчистке и прачечной осуществить при использовании баз распределения «зарплата рабочих» и «сумма переменных затрат».

Задание 3.

Организация производит и продает один вид продукции.

Цена продаж единицы продукции – 200 руб., переменные затраты на единицу продукции – 80 руб. Постоянные затраты периода – 240 000 руб. Необходимо определить:

- 1) точку безубыточности в единицах продукции и стоимостном выражении;
- 2) количество единиц продукции, которое необходимо произвести и продать для получения прибыли 24 000 руб.;
- 3) изменение безубыточности деятельности при увеличении постоянных затрат на 10%;
- 4) изменение безубыточности деятельности переменных затрат до 100 руб.;
- 5) изменение безубыточности деятельности продаж на 20 %.

Вопросы для самопроверки

1. Как определить точки безубыточности на основе сумм покрытия?
2. Как вы понимаете понятие «сумма покрытия».
3. Какие модели определения сумм покрытия существуют?.
4. Экономическое содержание понятия «полезные» и «холостые затраты».
5. Принятие управленческих решений на основе анализа значения показателя «сила воздействия операционного рычага».

6. Какой порядок расчёта точки безубыточности в условиях неопределённости.
7. Планирование ассортиментной программы производства.

Тема 4: «Разработка бюджетов как инструмент оперативного контроллинга»

Тестовые задания

1. Процесс планирования состоит из следующих этапов:
 - а) определение целей и задач; поиск альтернативных вариантов; сбор информации об альтернативных вариантах; выбор альтернативных действий; проведение в жизнь выбранной альтернативы;
 - б) определение целей и задач; поиск альтернативных вариантов; сбор информации об альтернативных вариантах; выбор альтернативных действий.
2. В общих чертах можно определить следующие цели планирования:
 - а) детализированное планирование; координация деятельности каждого подразделения, обеспечивающая их взаимосвязь; обеспечение необходимой информацией всех руководителей центров ответственности; стимулирование (мотивация) деятельности руководства по достижению целей организации; контроль за производством; оценка эффективности работы руководителей;
 - б) детализированное планирование; координация деятельности каждого подразделения, обеспечивающая их взаимосвязь; стимулирование (мотивация) деятельности руководства по достижению целей организации; контроль за производством; оценка эффективности работы руководителей.
3. Какие виды планирования вы знаете:
 - а) в зависимости от поставленных целей планирование бывает стратегическим, тактическим и оперативным, а по времени действия планирование классифицируется как долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное;
 - б) в зависимости от поставленных целей планирование бывает стратегическим, тактическим и оперативным, а по времени действия планирование классифицируется как долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное. Кроме того, существует бизнес-планирование как самостоятельный вид планирования.
4. Принятый план является:
 - а) тактикой организации;
 - б) стратегией организации;
 - в) отражением истории организации;
 - г) не обязательным для выполнения.
5. Выполнение плана является:
 - а) тактикой организации;
 - б) стратегией организации;
 - в) необязательным мероприятием;
 - г) предметом обсуждения с налоговыми органами.
6. В список возможных отчетов для центра затрат входят данные:
 - а) бюджета денежных средств;
 - б) бюджета инвестиций;
 - в) прогнозного бухгалтерского баланса;
 - г) бюджета производства.
7. Верно ли утверждение, что планировать производство следует:
 - а) «сверху», начиная с утверждения годового бюджета;
 - б) «снизу», т.е. с составления смет подразделений;
 - в) синхронно «сверху» и «снизу», в тесном взаимодействии руководства производственных подразделений и предприятия.

8. В зависимости от целей планирование бывает:
- а) тактическим и оперативным;
 - б) стратегическим и долгосрочным;
 - в) стратегическим, тактическим, оперативным.
- 9) По времени действия планирование классифицируется на:
- а) долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное;
 - б) месячное, квартальное, годовое;
 - в) краткосрочное
10. Оперативные планы разрабатываются на основе:
- а) текущих планов и утвержденных программ;
 - б) фактических результатов деятельности ;
 - в) информации руководителей подразделений.

Ситуационные задания

Задание 1.

Производственное предприятие ООО «Гарант» изготавливает продукцию А и продукцию Б. На предстоящий год руководство определило план продаж: продукция А -2500 шт. по цене 920 руб; продукция Б -500 шт. по цене 980 руб. Планируемые запасы готовой продукции на конец периода: продукция А -20 % от объема продаж; продукция Б -10 % от объема продаж; Данные о наличии готовой продукции на складе на начало периода:

Показатели	Продукция	
	А	Б
Начальные запасы, шт.	400	100
Начальные запасы, руб.	284 800	75 050

Требуется на основании исходных данных составить бюджет продаж, бюджет производства, бюджет запасов готовой продукции

Задание 2.

Планируемая стоимость основных материалов за 1 кг:
 материал ХХ – 35 руб.
 материал ХУ -25 руб.
 материал УУ -10 руб.

Расход материалов на единицу продукции	А,	продукции Б
материал ХХ, кг	2	1
материал ХУ , кг	3	4
материал УУ ,кг	1	1,5

Руководство определило необходимые запасы материалов на складе на конец периода:
 материал ХХ. -12 % от производственной потребности;
 материал ХУ.- 15 % от производственной потребности;
 материал УУ 10 % от производственной потребности;
 Данные о наличии материалов на складе на начало периода:

Показатели	Наименование материала		
	ХХ	ХУ	УУ
Запасы на начало периода, кг	528	840	450
Стоимость запасов,	18 480	21 000	4 500

руб.			
------	--	--	--

Требуется на основании исходных данных разработать бюджет прямых материальных затрат, бюджет закупок материалов.

Кейс-задания

Кейс-задание 1.

Средняя стоимость 1 часа изготовления подготовительной операции - 20 руб., 1 часа основной операции изготовления продукции - 30 руб.; 1 часа заключительной операции — 10 руб.

Трудоемкость изготовления одного изделия:

Наименование операции	Единица измерения	А	Б
Подготовительная	час.	1	1
Основная	час.	6	7
Заключительная	час.	2	2

Требуется разработать бюджет прямых трудовых затрат

Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1.

Организация произвела в отчетном году 200 000 ед. продукции. Общие производственные затраты составили 400 тыс. руб., из них 180 тыс. руб. — постоянные расходы. Предполагается, что никаких изменений в используемых производственных методах и ценообразовании не произойдет. Требуется подготовить гибкую смету, определить общие затраты для производства 230 000 ед. продукта в следующем году.

Задание 2.

Компания подготовила смету денежных средств за ноябрь. Известна следующая информация о движении товаров, тыс. руб:

запасы на начало ноября	— 180		
планируемая себестоимость товаров, проданных за ноябрь	— 900		
планируемые запасы на конец ноября	— 160		
планируемые платежи в ноябре за закупки, сделанные до ноября	— 210		
планируемые платежи в ноябре за закупки, сделанные в ноябре	— 60%		

Рассчитайте все планируемые выплаты в ноябре по закупкам.

Вопросы для самопроверки

1. Какие цели и задачи формирования бюджетов на предприятии?
2. Какая работа проводится по составлению бюджета?
3. Какая структура системы бюджетов на предприятии?
4. Какой бюджет составляют первым?
5. Какая методика разработки бюджета реализации?
6. Какие показатели содержит бюджет коммерческих расходов?
7. В чем особенности разработки бюджетов «с нуля».

Тема 5: «Анализ отклонений в системе контроллинга»

Тестовые задания

1. При использовании способа цепных подстановок:

- а) вначале определяют влияние количественных, а затем качественных факторов;
- б) вначале определяют влияние качественных, а затем количественных факторов.
2. Расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования являются:
 - а) переменными;
 - б) условно-переменными;
 - в) постоянными.
3. Сумму амортизации по оборудованию и транспортным средствам цехов можно включать в состав расходов:
 - а) переменных;
 - б) условно-переменных;
 - в) постоянных.
4. Влияние изменения себестоимости продукции на сумму прибыли от продажи определяют сопоставлением:
 - а) фактической себестоимости проданной продукции с планевой себестоимостью фактически проданной продукции;
 - б) фактической себестоимости проданной продукции с себестоимостью продукции по плану.
5. Влияние изменения цен на проданную продукцию определяют сопоставлением:
 - а) фактической выручки от продажи продукции с планово* суммой выручки;
 - б) фактической выручки от продажи продукции с выручке* фактически проданной продукции по плановым ценам.
6. На отклонение фактической прибыли от продаж оказывают влияние следующие факторы: изменение объема продаж; изменение структуры и ассортимента проданной продукции; изменение себестоимости проданной продукции; _____ (изменение цен на продукцию).
7. Анализ себестоимости отдельных видов изделий начинают с сопоставления фактической себестоимости с _____ (нормативной).
8. Модификацией способа цепных подстановок является _____ (способ разниц).
9. Для оценки эффективности работы подразделений и правильности составления бюджетов проводят анализ отклонений фактических результатов от _____ (плановых).
10. Оперативный анализ затрат на производство продукции осуществляют с целью выявления внутрипроизводственных резервов ее _____ (снижения) за короткие промежутки времени по организации в целом, ее структурным подразделениям и другим центрам затрат.

Ситуационные задания

Задание 1

Организация произвела в отчетном году 2000 ц продукции. Общие производственные затраты составили 380 тыс. руб., из них 170 тыс. руб. постоянные расходы. Предполагается, что никаких изменений в использовании и ценообразовании не произойдет.

Составив гибкую смету, определите общие затраты для производства 2400 ц продукции в следующем году.

Кейс-задания

Кейс-задание 1.

Предприятие подготовило смету денежных средств за месяц. Известна следующая информация о движении продукции, тыс. руб.

Запасы на начало месяца	180
Планируемая себестоимость продукции, проданной за месяц	900
Планируемые запасы продукции на конец месяца	160
Планируемые платежи за закупки, сделанные за предшествующий месяц	210
Планируемые платежи за сделанные закупки в текущем месяце	126 %

Рассчитайте все планируемые выплаты в текущем месяце по закупкам

Компетентностно-ориентированные задания

Проведите распределение услуг мест возникновения предварительных затрат и соответственно дополните ведомость производственного учета.

Данные для расчета приведены в таблице

Таблица - Ведомость производственного учета

Виды затрат	Величина затрат, руб.	Места предварительных затрат (обслуживающие подразделения)		Места возникновения окончательных затрат			
		производство электроэнергии	подготовительный участок	производственный участок А	производственный участок Б	отдел материально-технического снабжения	управление и сбыт (отделы)
Одноэлементные затраты	9000	1000	950	3100	2300	850	800
Общие затраты	1000	100	100	200	300	100	200
Итого	10000	1100	1050	3300	2600	950	1000
Количество потребленной энергии Квт		-	15	30	40	5	20
Количество затраченного времени, ч		-		30	30	-	-

Вопросы для самопроверки

1. Формирование факторных систем в процессе детерминированного моделирования.
2. Характеристика аддитивных, мультипликативных, кратных и смешанных моделей.
3. Какие способы преобразования кратных моделей?
4. Какие способы измерения влияния факторов в процессе детерминированного анализа?
5. Характеристика алгоритма и условия применения способа цепной подстановки, индексного метода, метода абсолютных и относительных разниц, способов пропорционального деления, интегрального способа.
6. Методики факторного анализа прибыли и рентабельности по системе «директ-костинг».

Тема 6: «Методы стратегической диагностики деятельности предприятия»

Тестовые задания

1. Стратегия инвестиционной деятельности предприятия – это стратегия формирования _____ (инвестиционного портфеля), т. е. совокупности ценных бумаг, принадлежащих юридическому или физическому лицу.
2. Стратегия снижения производственных издержек вырабатывает линию поведения предприятия, обеспечивающую конкурентные преимущества за счет _____ (снижения затрат).
3. Стратегия ценообразования должна указать линию поведения предприятия на тех или иных сегментах рынка, чтобы с помощью эффективной _____ (ценовой политики) привлечь покупателей к своим товарам, сформировать устойчивые потребительские предпочтения и приверженность потенциальных покупателей своей марке.
4. Экономическая стратегия – это совокупность частных взаимосвязанных и взаимообусловленных составляющих элементов, объединенных единой глобальной целью – созданием и поддержанием высокого уровня _____ (конкурентного) преимущества предприятия.
5. Для более точной оценки стратегической позиции предприятия в различных направлениях его деятельности используются специальные методы _____ (диагностики).
6. Преимущества SWOT-анализа:
 - А) простота;
 - Б) логичность;
 - В) удобство восприятия;
 - Г) простота, логичность, удобство восприятия.
7. Для оценки перспектив роста используются следующие параметры:
 - А) темп роста соответствующего сектора экономики, прирост численности потребителей, степень устаревания продукции, степень обновления технологии, динамика географического расширения рынка и др.;
 - Б) колебания цен;
 - В) колебания объемов продаж;
 - Г) влияние покупателей и поставщиков.
8. Источники информации для экспертной диагностики подразделяются на:
 - А) учетные и внеучетные;
 - Б) плановые и фактические;
 - В) нормативные и экспертные

9. К учетным источникам информации относятся:

- А) бухгалтерский учет и отчетность, статистический учет и отчетность, управленческий учет и отчетность;
 Б) материалы ревизий, внешнего и внутреннего аудита;
 В) данные лабораторного и врачебно-санитарного контроля.

10. Главной целью анализа финансово-хозяйственного состояния предприятия является подготовка информации для принятия _____ (управленческих решений) на всех ступенях иерархической лестницы.

Ситуационные задания

Задание 1.

Используя данные бухгалтерской финансовой отчетности конкретного предприятия, необходимо:

- 1) проанализировать показатели рентабельности продаж, рентабельности активов, рентабельности собственного капитала, рентабельности добавочной стоимости;
- 2) выполнить факторный анализ указанных показателей.

Задание 2

По плану снабжения предусмотрено поступление в течение месяца стали в количестве 60 т, в том числе 5, 15 и 25 числа по 20 т. Фактически стали поступило: 6 числа – 20 т, 29 числа – 23 т, остаток на начало месяца составил 14 т, а суточная потребность стали – 2 т. Определить:

1. Процент выполнения плана снабжения.
2. Факторы, повлиявшие на выполнение плана снабжения.
3. Обеспеченность производства материалами в днях, исходя из условий непрерывного производства

Задание 3.

Имеются следующие данные о выпуске продукции и себестоимости единицы на предприятии за год:

Вид продукции	Выпуск, тыс. шт.		Себестоимость 1 шт., руб.		
	План	Факт	Предыдущий год	План	Факт
Изд. 1	400	440	6,0	5,0	4,8
Изд. 2	600	680	4,0	3,2	3,0
Изд. 3	1000	1000	2,0	1,8	1,8

Определить снижение себестоимости каждого вида продукции и всей продукции в целом (в процентах):

- фактическое по сравнению с предыдущим годом и с планом;
- установленное планом.

Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1.

За отчетный период предприятие имело следующие учетные по местам формирования затраты (таблица).

Т а б л и ц а .

Затраты по местам формирования

	Начальные места затрат	Конечные места затрат

	пар	ремонт	энергия	основные цеха	материальное хозяйство	управление и сбыт
Первичные затраты мест, Д.е.	6400	14 400	18 000	30 000	5400	6800
Потреблено пара, гкал	—	—	300	1200	400	100
Произведено ремонта, ч	300	—	100	700	60	40
Отпущено энергии, кВт ч	2000	4000	—	60 000	10 000	4000

Используя приведенные данные, определите:

- 1). С какого вида услуг целесообразно начать списание затрат, чтобы погрешность исчисления себестоимости была минимальной?
- 2). Какова величина издержек конечных мест затрат с учетом стоимости полученных услуг вспомогательных производств?
- 3). Составьте уравнение затрат начальных мест издержек.
- 4). Определите себестоимость взаимооказанных услуг математически» методами.
- 5). Отрадите результаты расчета на счетах управленческого учета.

Задание 2.

На небольшом предприятии получены следующие данные для расчета внутризаводских результатов деятельности (табл. 1, 2).

Таблица 1- Затраты предприятия, д.е.

Места затрат	Общие места затрат			Конечные места затрат		
	вода	энергия	ремонт	основное производство	материальное хозяйство	управление и сбыт
Первичные затраты	1600	5300	2900	22 000	3100	2100

Таблица 2- Объем услуг

Услуги	Потребители					
	вода	энергия	ремонт	основное производство	материальное хозяйство	Управление и сбыт
Вода, м ³		100	200	1000	300	100
Энергия, кВт-ч	10		60	500	30	70
Ремонт, ч	5	50		100	40	5

Учетные цены, д.е.:

вода.....	1
энергия.....	10
ремонт.....	20

Базы распределения:

расходы по изготовлению — основная заработная плата 74 000 д.е.;

общие материальные затраты — основные материалы 22 000 д.е.;

расходы по изготовлению и сбыту — расходы по изготовлению.

Используя приведенные данные:

- 1). Рассчитайте затраты каждого подразделения с учетом стоимости взаимооказанных услуг;
- 2). Определите величину процентной ставки распределения услуг общих мест затрат для исчисления себестоимости продукции.

Вопросы для самопроверки

1. Стратегическое планирование. Эволюция понятия «стратегия».
2. Какие уровни принятия управленческих решений в системе разработки стратегии экономической организации?
3. Характеристики модели «вырастающей организации».
4. Контроль реализации стратегии. Структура системы оценки эффективности стратегии.
5. Как выполнить факторный анализ рентабельности продаж?
6. В чем особенности контроллинга инвестиционных проектов?

Тема 7: «Финансовый контроллинг, как инструмент оперативного контроля за деятельностью предприятия»

Тестовые задания

1. Для определения типа финансовой устойчивости следует сравнить:
 - а) собственный капитал с заемным капиталом;
 - б) оборотные активы с краткосрочными обязательствами;
 - в) запасы с источниками их покрытия.
2. Рассчитать коэффициент критической ликвидности, если остатки запасов составляют 250 тыс. руб., краткосрочной дебиторской задолженности — 385 тыс. руб., денежных средств — 105 тыс. руб., а краткосрочных обязательств — 470 тыс. руб.:
 - а) 1,57;
 - б) 1,25;
 - в) 1,04.
3. Рассчитать по бухгалтерскому балансу индекс постоянного (внеоборотного) актива:
 - а) итога по разделу I / итога по разделу III;
 - б) итога по разделу I / итога по разделу II;
 - в) итога по разделу I / (итого по разделу III + сумма доходов будущих периодов и резервов предстоящих расходов).
4. Экономическая рентабельность определяется как отношение:
 - а) прибыли от продаж к средней величине всего имущества;
 - б) чистой прибыли к собственному капиталу;
 - в) прибыли до налогообложения к средней величине совокупных активов.
5. По отчетности определить оборачиваемость собственного капитала:
 - а) чистая выручка / среднегодовая стоимость уставного капитала;
 - б) чистая выручка / среднегодовая стоимость статей раздела III баланса;
 - в) чистая выручка / среднегодовая стоимость статей раздела III баланса, доходов будущих периодов и резервов предстоящих расходов.
6. Коэффициент долгосрочной платежеспособности есть:
 - а) отношение собственного капитала к заемному капиталу;
 - б) отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам;

в) отношение долгосрочных кредитов и займов к собственному капиталу.

7. Влияние заемных источников финансирования на эффективность хозяйственной деятельности предприятия можно выявить сопоставлением показателей:

а) рентабельности активов по чистой прибыли и рентабельности собственного капитала по чистой прибыли;

б) рентабельности активов по чистой прибыли и рентабельности собственного капитала по прибыли до налогообложения

в) рентабельности активов по прибыли до налогообложения и рентабельности собственного капитала по чистой прибыли.

8. Сопоставление показателей хозяйствующего субъекта (дочерних компаний, филиалов, подразделений) с показателями конкурентов называется:

а) факторным анализом;

б) горизонтальным анализом;

в) сравнительным анализом.

9. Организация А имеет в составе оборотных средств 70 % дебиторской задолженности и 20 % материальных запасов; организация В имеет соответственно 20 % дебиторской задолженности и 70 % материальных запасов. Все другие условия равны. У какой из организаций выше общий коэффициент текущей ликвидности:

а) у организации А;

б) у организации В;

в) общий коэффициент текущей ликвидности одинаков.

10. Одним из показателей оценки деловой активности организации является:

а) рентабельность основного капитала;

б) оборачиваемость запасов;

в) коэффициент маневренности собственного капитала.

Ситуационные задания

Задание 1.

Определить коэффициент оборачиваемости собственного капитала при условии, что коэффициент рентабельности собственного капитала составит 1,18, а коэффициент рентабельности продаж — 1,23. Сделать обоснованные выводы.

Задание 2.

Определить остаток денежных средств на начало периода, если известно, что за отчетный период чистый денежный поток составит: от финансовой деятельности (-2,98 млн. руб.), от инвестиционной деятельности (-13,05 млн. руб.). Величина притоков и оттоков по текущей деятельности составляет соответственно 164,74 млн. руб. и (-147,95 млн. руб.). Остаток денежных средств на конец отчетного периода 4,68 млн. руб. Сделать обоснованные выводы.

Задание 3.

Организация в отчетном периоде получила от покупателей продукции денежные средства в размере 780 тыс. руб., прибыль от основной деятельности составила 210 тыс. руб., платежи поставщикам - 350 тыс. руб., приобретено оборудование стоимостью 224 тыс. руб., выплаты по оплате труда 140 тыс. руб., проценты по банковскому депозиту - 200 тыс. руб., платежи по расчетам с бюджетом - 120 тыс. руб. Определить величину чистого денежного потока. Сделать обоснованные выводы.

Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1.

Используя данные таблицы, рассчитать размер остаточной прибыли для каждого подразделения, дать обобщенную оценку деятельности подразделений предприятия. Сделайте выводы.

Показатель	Подразделения			Итого
	А	В	С	
1. Стоимость активов подразделения, тыс. руб.	600	800	900	
2. Выручка от продаж, тыс. руб.	12500	14000	17000	
3. Операционные затраты, тыс. руб.	7800	9200	12450	
4. Операционная прибыль подразделений, тыс. руб.				
5. Рентабельность продаж (стр.4 : стр. 2 x 100%)				
6. Оборачиваемость активов подразделения (стр. 2 : стр. 1), тыс. руб.				
7. Рентабельность активов подразделения (стр. 4 : стр. 1)				
8. Минимально необходимая норма прибыли для подразделения, %	24	29	30	
9. Минимальный размер прибыли для подразделения (стр. Гx стр. 8 : 100%)				
10. Остаточная прибыль подразделения (стр. 4 - стр. 9)'				
11. Доля остаточной прибыли подразделения в общей совокупности				
12. Интегральная оценка деятельности подразделения (стр. 7 x стр.11)				

Задание 2.

Деятельность сегмента характеризуется следующими показателями:

$Pr = 15\%$, $OA = 2$, $PA = 30\%$ (15×2).

где Pr – прибыль на рубль реализации;

OA – оборачиваемость активов;

PA – рентабельность активов.

Предполагается изменить структуру продаж в сторону изделий с более низкой Pr и более низкой Pr и более быстрой OA . Как ожидается, принятие данного управленческого решения повлечет за собой увеличение оборачиваемости до 2,5 раза и уменьшение прибыли на рубль реализации с 15 до 10%. Менеджер, рассматривающий этот вариант, увидит, что PA снизится до 25% ($10\% \times 2,5$).

Сделайте вывод по данному примеру.

Вопросы для самопроверки

1. Какие показатели характеризуют финансовую устойчивость предприятия?
2. Какие условия финансовой устойчивости предприятия?
3. Назовите типы финансовой устойчивости.
4. Способы восстановления финансовой устойчивости предприятия.
5. Как проводится анализ ликвидности баланса предприятия?

6. Какие группировки активов и пассивов баланса предприятия?

Примерная тематика рефератов

1. Организация центров ответственности на предприятии
2. Организация внутрифирменного бюджетирования в условиях диверсификации деятельности
3. Анализ основных экономических показателей в точке безубыточности
4. Организация учета по центрам ответственности
5. Детерминированное моделирование факторных систем хозяйственной деятельности
6. Методы количественной оценки влияния факторов на результаты деятельности предприятия
7. Организация управления постоянными затратами
8. Разработка бюджетов предприятия, как инструмент оперативного контроля
9. Контроллинг инвестиционных проектов
10. Система контроллинга на современном предприятии
11. Анализ отклонений в системе контроллинга
12. Стратегическая диагностика деятельности предприятия
13. Управленческие решения в системе контроллинга
14. Анализ финансовых показателей деятельности предприятия
15. Анализ запасов организации
16. Анализ методов оптимального ценообразования
17. Контроллинг в коммерческих банках
18. Аналитические и графические модели определения суммы покрытия
19. Анализ прибыли и рентабельности по системе «директ-костинг»
20. Анализ затрат по системе «стандарт - кост»
21. Управление стоимостью компании
22. Принятие управленческих решений в условиях риска
23. Планирование ассортиментной программы предприятия
24. Подходы к классификации затрат в контроллинге
25. Информационная подготовка управленческих решений
26. Финансовый анализ в рамках концепции
27. Анализ безубыточности
28. Анализ материальных и информационных потоков.
29. Оценка рисков. Классификация рисков
30. Методика факторного анализа прибыли и рентабельности по системе «директ-костинг».

Вопросы к зачету

1. Возникновение и развитие концепции контроллинга
2. Роль контроллинга в системе управления предприятием
3. Создание системы контроллинга на предприятии
4. Методы классификации затрат предприятия
5. Понятие центров ответственности и их классификация
6. Распределение накладных расходов предприятия
7. Определение точки безубыточности на основе анализа суммы покрытия
8. Планирование ассортимента производства при отсутствии «узких мест»
9. Экономическое обоснование решения о собственном производстве или закупках на стороне
10. Планирование ассортимента производства при наличии одного «узкого места»

11. Планирование ассортимента производства при наличии множества «узких мест»
12. Цели и задачи формирования системы бюджетов на предприятии
13. Методы планирования объема реализации продукции
14. Система бюджетов на предприятии
15. Классификация подходов к разработке бюджетов на предприятии
16. Формирование факторных систем в процессе детерминированного моделирования
17. Способы измерения факторов в детерминированном анализе
18. Методика факторного анализа прибыли и рентабельности по системе «директ-костинг»
19. Методы диагностики стратегической позиции предприятия
20. Организация реализации стратегии предприятия
21. Контроль реализации стратегии предприятия
22. Особенности контроллинга инвестиционных проектов
23. Планирование и контроль уровня запасов
24. Анализ рисков предпринимательской деятельности
25. Классификация отклонений, их анализ
26. Характеристика работ по составлению бюджетов
27. Эволюция понятия «стратегия»
28. Анализ финансовой устойчивости предприятия
29. Способы восстановления финансовой устойчивости предприятия
30. Анализ ликвидности баланса предприятия
31. Управление стоимостью компании
32. Организация и управление постоянными издержками
33. Принципы выделения центров ответственности
34. Система пороговых точек в контроллинге
35. Воздействие неопределенности на объем продаж, прибыль и сумму покрытия
36. ABC - анализ
37. Бюджет движения денежных средств, как инструмент управления финансовыми потоками
38. Бюджет продаж
39. Бюджет прямых затрат, накладных расходов
40. Цели, задачи финансового контроллинга предприятия

Учебная литература, необходимая для самостоятельной подготовки к занятиям

1 Основная учебная литература

1. Современные концепции управленческого учета и контроллинга [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.Д. Демина [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 207 с. — 978-5-4486-0337-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74558.html>

2 Дополнительная учебная литература

1. Гладченко Т.Н. Контроллинг проекта [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.Н. Гладченко, И.В. Костенок. — Электрон. текстовые данные. — Донецк: Донецкий государственный университет управления, 2016. — 212 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62362.html>

2. Елфимова, И. Ф. Контроллинг логистических процессов : учебное пособие / И. Ф. Елфимова, Т. В. Щеголева. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 173 с. — ISBN 978-5-7731-0772-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93320.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

**Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,
необходимые для освоения дисциплины**

1. Официальный сайт Министерства Финансов РФ – [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.minfin.ru/index.htm>
2. Официальный сайт Справочно-правовой системы «Гарант» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/index.htm>
3. Официальный сайт Справочно-правовой системы «Консультант Плюс» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Официальный сайт Федеральная служба государственной статистики – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/portal>