

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Брянский государственный аграрный университет»

Экономический факультет

Кафедра менеджмента и маркетинга

Управление затратами и контроллинг

Учебно-методическое пособие для практических занятий
и самостоятельной работы для студентов
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль Производственный менеджмент

Брянская область
2016

УДК 338:339.187 (076)

ББК 65.290-2

П 61

Поседейко, Н.А. **Управление затратами и контроллинг** Учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент / Н.А. Поседейко – Брянск: Издательство Брянского ГАУ, 2016. –15 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент всех форм обучения.

Методические указания содержат тематику, вопросы для обсуждения, тестовые задания для самостоятельной работы и список рекомендуемой литературы по всему курсу.

Рецензент: к.э.н., доцент кафедры менеджмента Карликова Л.И.

Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета, протокол № 9 от 30 июня 2016 г.

© Поседейко Н.А., 2016

© Брянский ГАУ, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И КОНТРОЛЛИНГ», МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП.....	4
2. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И КОНТРОЛЛИНГ»...	4
РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ	5
Тема 1. Сущность управления затратами	5
Тема 2. Калькулирование себестоимости продукции	5
Тема 3. Планирование затрат предприятия, разработка смет, бюджетирование	5
Тема 4. Анализ себестоимости продукции	6
РАЗДЕЛ 2. КОНТРОЛЛИНГ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ.....	6
Тема 5. Контроллинг в системе управления	6
Тема 6. Контроллинг на производстве	6
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ.....	6
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ.....	8
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.....	8
3. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	14

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И КОНТРОЛЛИНГ» МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Целью дисциплины является овладение студентами профессиональными знаниями и навыками в области управления затратами и контроллинга.

Для изучения курса требуются знания и изучение курса по дисциплинам «Высшая математика», «Микроэкономика», «Финансы».

Дисциплина является предшествующей для производственной практики (преддипломной).

2. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ПК-9: способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

Знать: методы оценки затрат, способы контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов процедуры и методы контроля

Уметь: применять методы оценки затрат, способы контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, процедуры и методы контроля

Владеть: навыками оценки затрат, способами контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, процедурами и методами контроля

ПК-15: умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

Знать: правила анализа затрат для принятия управленческих решений

Уметь: применять правила анализа затрат для принятия управленческих решений

Владеть: навыками применения правил анализа затрат для принятия управленческих решений

РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

Тема 1. Сущность управления затратами

Вопросы для обсуждения

1. Сущность затрат. Понятие издержек, расходов и затрат.
2. Особенности затрат, как объекта управления.
3. Функции управления затратами
4. Себестоимость и эффективность работы предприятий

Тема 2. Калькулирование себестоимости продукции

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и значение калькулирования
2. Калькуляционная единица
3. Методы калькулирования себестоимости продукции

Тема 3. Планирование затрат предприятия, разработка смет, бюджетирование

Вопросы для обсуждения

1. Цель, задачи и содержание планирования затрат на предприятии.
2. Классификация затрат предприятия с точки зрения управления затратами.
3. Методы планирования затрат.
4. Методы разработки сметы затрат
5. Понятие и организация бюджетирования

Тема 4. Анализ себестоимости продукции

Вопросы для обсуждения

1. Задачи и информационная база анализа себестоимости продукции
2. Методика проведения анализа себестоимости продукции
3. Определение резервов снижения себестоимости продукции

РАЗДЕЛ 1. КОНТРОЛЛИНГ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Тема 5. Контроллинг в системе управления

Вопросы для обсуждения

1. Контроллинг: понятие, концепция, функции.
2. Оперативный и стратегический контроллинг.
3. Методы стратегического контроллинга.
4. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга
5. Управленческий учет как основа контроллинга

Тема 6. Контроллинг на производстве

Вопросы для обсуждения

1. Организация бюджетного управления
2. Алгоритм построения системы управления затратами по центрам ответственности
3. Организация контроля и анализа затрат в центрах ответственности
4. Практика формирования плановых цен

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Экономическая сущность управления затратами на производство продукции
2. Задачи и принципы управления затратами
3. Экономическая природа затрат
4. Особенности технологии и организации производства и их влияние на управление затратами
5. Классификация затрат по экономическому содержанию
6. Классификация затрат по степени участия в процессе производства
7. Классификация затрат по способу отнесения на себестоимость продукции отдельных видов.
8. Классификация затрат по их составу
9. Классификация затрат в зависимости от объема выпускаемой продукции
10. Организация учета затрат на производстве
11. Понятие и виды калькуляции себестоимости продукции

12. Методы калькулирования затрат
13. Планирование затрат на производство и реализацию продукции
14. Смета затрат на производство, ее назначение и порядок разработки
15. Понятие «бюджетирование». Классификация основных видов бюджетов
16. Методика бюджетирования
17. Цели и задачи экономического анализа себестоимости продукции
18. Анализ себестоимости по элементам и статьям затрат
19. Анализ себестоимости продуктов труда
20. Маржинальный анализ затрат
21. Определение резервов снижения себестоимости
22. Сущность контроллинга
23. Функции и задачи контроллинга
24. Стратегический контроллинг
25. Оперативный контроллинг
26. Операционный контроллинг
27. Объекты контроллинга
28. Организация службы контроллинга на производстве
29. Диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия
30. Управленческий учет как основа контроллинга

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Целевое управление затратами в системе стратегического контроллинга
2. Целевое управление затратами, как инструмент повышения конкурентоспособности продукции
3. Система «Директ-Костинг»
4. Анализ прибыли и рентабельности отдельных изделий в системе «Директ-Костинг»
5. Маржинальная себестоимость: особенности расчета
6. Методы учета затрат на производстве
7. Анализ себестоимости продукции
8. Снижение себестоимости продукции путем использования организационно-экономических методов
9. Контроллинг как методика совершенствования практической деятельности предприятия
10. Контроллинг и управление затратами: применение в реальном секторе производства

11. Внедрение целевого управления затратами в рамках системы стратегического контроллинга
12. Контроллинг в системе менеджмента
13. Контроллинг в системе сбыта
14. Методы управления затратами в системе предприятия
15. Место службы контроллинга в организационной структуре управления предприятием. Взаимосвязь с другими службами
16. Классификация объектов контроллинга
17. Роль и место анализа в системе стратегического контроллинга
18. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга
19. Контроллер в организации
20. Практика применения контроллинга в современном бизнесе
21. Особенности контроллинга рисков
22. Требования к информационной поддержке управленческих задач

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Предприятие производит крепления из алюминия. В течение квартала производственные расходы предприятия составляли: зарплату станочников - 140 тыс. руб.; мастеров - 75 тыс. руб.; механиков - 40 тыс. руб. Расходы материалов: алюминия - 400 тыс. руб.; запчастей для станков - 36 тыс. руб.; смазочных материалов - 12 тыс. руб. Прямые затраты предприятия составляют:
 - а) 540 тыс. руб.;
 - б) 592 тыс. руб.;
 - в) 651 тыс. руб.;
 - г) 703 тыс. руб.
2. Предприятие планирует себестоимость реализованной продукции 2 млн. руб., в т. ч. постоянные затраты - 400 тыс. руб., переменные - 75% от объема чистой реализации. Какой объем чистой реализации планируется?
 - а) 2 133 333 руб.;
 - б) 2 400 000 руб.;
 - в) 2 666 667 руб.;
 - г) 3 200 000 руб.
3. Компания начальные запасы продукции А - 20000 единиц. В бюджетном периоде она планирует провести 59000 единиц этой продукции. Предполагается, что конечные запасы составят 14500 единиц. Определите планируемый объем продаж товара А:
 - а) 53 500 единиц;
 - б) 64 500 единиц;
 - в) 59 000 единиц;
 - г) 93 500 единиц.

4. Удельные переменные издержки составляли 6 руб. при объеме производства 1000 единиц. Чему равны удельные переменные затраты при объеме производства 1500 единиц товара А:

- а) 9 руб.;
- б) 6 руб.;
- в) 3 руб.;
- г) нет правильного ответа.

5. Постоянные затраты на единицу продукции составляли 3 руб. при объеме производства 10 000 шт. Чему равны постоянные затраты на единицу при объеме производства 6000 шт.?

- а) 3 руб.;
- б) 4 руб.;
- в) 5 руб.;
- г) 18 руб.

6. Совокупные затраты предприятия на производство 20000 единиц продукции составляли 240000 руб., в том числе переменные затраты на единицу 7 руб. Расходы предприятия на производство 15000 единиц продукции равны:

- а) 180 000 руб.;
- б) 205 000руб;
- в) 240 000 руб.;
- г) 275 000 руб.

7. Запас готовой продукции на начало апреля составлял 50 000 руб. В течение апреля расходы предприятия составляли: зарплата рабочих - 40 000 руб., Прямые материалы - 30 000 руб., Амортизация станков - 10 000 руб., Расходы на рекламу - 6000 руб., Расходы на охрану территории предприятия - 4000 руб. Себестоимость реализованной течение апреля продукции составляла 100000 руб. Запас готовой продукции на конец апреля равен:

- а) 30 000;
- б) 34 000;
- в) 40 000;
- г) 70 000.

8. На следующий год предприятие планирует продажу 20 000 шт. изделий, запасы незавершенного производства на конец периода в 1000 единиц и запасы незавершенного производства на начало периода в 600 единиц. Сколько изделий должно быть произведено?

- а) 19600;
- б) 20000;
- в) 20400;
- г) 21400.

9. Предприятие планирует продать 200 000 изделий. Постоянные расходы - 400 000 руб., переменные - 60% от цены продажи. Для того, чтобы получить операционную прибыль от реализации продукции 100 000 руб., цена продажи одного изделия должна равняться:

- а) 3,75 руб.;
- б) 4,17 руб.;
- в) 5 руб.;
- г) 6,25 руб.

10. Предприятие производит 5000 изделий / квартал. Цена одного изделия составляет 12 руб., Переменные затраты на 1 изделие - 8 руб. Если остановить производство продукции, то в случае уменьшения постоянных расходов на 16 000 руб. прибыль предприятия:

- а) уменьшилось на 20 000 руб.;
- б) увеличилось на 4 000 руб.;
- в) увеличилось на 36 000 руб.;
- г) уменьшилось на 4 000 руб.

11. На предприятии регулярно используется материал А. Сегодня его запас на складе составляет 600 кг, две недели назад этот материал стоил 1500 руб. Если этот материал реализовать сегодня как сырье, его цена была бы 2 руб. / Кг. Кроме того, известно, что этот материал можно приобрести по рыночной цене 3,25 руб. / Кг. при условии, что партия должна быть не менее 1000 кг. Релевантные издержки использования 600 кг. материала А для выполнения заказа составят:

- а) 1200 руб.;
- б) 1325 руб.;
- в) 1825 руб.;
- г) 1950 руб.

12. Отель ежемесячно платит за использование телефонной связи 500 руб. плюс 0,2 руб. за каждый вызов. В течение января было 5000 вызовов, в феврале 6 000. Какие расходы за 1 телефонный разговор в феврале?

- а) 1500 руб.;
- б) 1700 руб.;
- в) 0,2 руб.;
- г) 0,28 руб.

13. Затраты на производство 10000 единиц продукции за отчетный месяц: прямые материальные затраты - 40 000 руб., Прямые затраты на труд - 160 000 руб., Переменные общепроизводственные расходы - 120 000 руб., Постоянные общепроизводственные расходы - 180 000 руб. Запасы готовой продукции на конец месяца составляли 2000 единиц. Разница в оценке запасов при применении калькулирования переменных и полных затрат равна:

- а) 36 000 руб.;

- б) 18 000 руб.;
- в) 12 000 руб.;

14. Предприятие имеет 2 центра прибыли: подразделение пуговиц и подразделение одежды. Переменные затраты на 1 изделие подразделения пуговиц равны: производственные - 0,2 руб., На сбыт - 0,01 руб. Рыночная цена 1 пуговицы - 0,3 руб. В случае продажи пуговиц подразделения одежды затраты на сбыт отсутствуют. Подразделение одежды может покупать пуговицы на внешнем рынке по цене 0,25 руб. Подразделение пуговиц не имеет избыточных мощностей и может продавать все пуговицы на внешнем рынке. Минимальная трансфертная цена 1 пуговицы равен:

- а) 0,3;
- б) 0,21;
- в) 0,25;
- г) 0,29.

15. Производственная себестоимость изделий составляет 9,4 руб. / ед. (в т.ч. переменные расходы - 3,8 руб.). Другое предприятие предлагает поставлять изделия по цене 7 руб. Совокупные затраты предприятия на 1 изделие составляют:

- а) 5,6;
- б) 7;
- в) 10,8;
- г) 13,2.

16. Период развития концепции контроллинга как управляющей информационной системы ...

- а) конец 90-х гг.;
- б) конец 80-х гг.;
- в) середина 90-х гг.;
- г) начало 2000-х гг.

17. К «плюсам» создания службы контроллинга относятся:

- а) изменение устоявшейся организационной структуры управления;
- б) чрезмерное усиление влияния службы контроллинга на другие подразделения предприятия;
- в) перераспределение функции между подразделениями предприятия;
- г) появление конкретного лица, с которого можно будет спросить за результаты работы и выполнение возложенных обязанностей.

18. Процесс внедрения контроллинга состоит из следующих этапов:

- а) подготовительный, текущий, заключительный;
- б) предварительный, этап внедрения службы контроллинга, заключительный;
- в) подготовительный, этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления;

г) этап внедрения службы контроллинга, этап автоматизации управления, заключительный этап.

19. Сколько существует альтернатив введения службы контроллинга в организационную структуру управления предприятием?

- а) 2;
- б) 3;
- в) 4;
- г) 5

20. В состав службы контроллинга входят:

- а) начальник службы контроллинга, контроллер производства и финансовый контроллер;
- б) начальник службы контроллинга, заместитель начальника службы контроллинга и контроллер-специалист по управленческому учету;
- в) начальник службы контроллинга, контроллер производства, финансовый контроллер и контроллер-специалист по информационным системам;
- г) контроллер производства и финансовый контроллер.

21. К задачам стратегического контроллинга относится:

- а) контроль тактических показателей;
- б) разработка мероприятий по минимизации отрицательных отклонений индикаторов;
- в) определение узких мест тактического управления;
- г) определение внешних и внутренних позиций предприятия.

22. К задачам стратегического контроля НЕ относится:

- а) формирование контролируемых величин для измерения и оценки потенциала успеха;
- б) поиск и конкретизация возможных альтернативных решений, для достижения поставленных целей;
- в) установление нормативных величин, действующих в качестве базы для сравнения;
- г) определение фактических значений контролируемых величин.

23. Визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании – это...

- а) метод стратегических балансов;
- б) стратегическая карта развития предприятия;
- в) портфельный анализ;
- г) система сбалансированных показателей.

24. Основной целью оперативного контроллинга является:

- а) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;
- б) поддержание развитие стратегического потенциала;
- в) обеспечение успешного функционирования предприятия в перспективе;

г) помощь в эффективном использовании конкурентных преимуществ и потенциала предприятия.

25. К задачам оперативного контроллинга относится:

- а) постановка стратегических целей и разработка стратегии развития предприятия;
- б) контроль тактических показателей;
- в) определение внешних и внутренних позиций предприятия;
- г) определение узких мест тактического управления.

26. План-фактное сопоставления оперативного плана, выявление отклонений и принятие решений об обратном воздействии на бизнес-процессы, в случае, если выявленные отклонения ставят под сомнение достижение оперативных целей – это ...

- а) реинжиниринг бизнес-процессов;
- б) GAP-анализ;
- в) диспозитивный контроллинг;
- г) стратегический контроллинг.

27. Важным элементом оперативного контроллинга является ...

- а) информационное обеспечение принятия решений;
- б) финансовое обеспечение принятия решений;
- в) управленческий учет;
- г) бухгалтерский учет.

28. Целевой задачей контроллинга производства является:

- а) найти и предоставить с минимальными издержками материальные ресурсы, необходимые для производственного процесса;
- б) текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки;
- в) управление производственными процессами;
- г) достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности.

29. К задачам контроллинга производства относятся:

- а) оптимизация производственных издержек;
- б) текущая оценка закупок;
- в) проведение мониторинга внешней среды;
- г) формирование условий эффективности производственного процесса.

30. К инструментам контроллинга производства относятся:

- а) факторный анализ;
- б) ABC-анализ;
- в) анализ использования мощностей;
- г) PIMS-анализ.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

- 1 Серебренников Г.Г. Управление затратами на предприятии: учебное пособие / Г.Г. Серебренников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с. <http://window.edu.ru/resource/739/56739/files/serebrennikov-k.pdf> Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007 ЭБС Единое окно
- 2 Чернов В.А. Управление затратами: учебник / В.А. Чернов, Н.А. Морозова. - Москва: КноРус, 2017. – 177 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/923093>. - Загл. с экрана М.: КноРус, 2017 ЭБС ВООК.ru
- 3 Теплякова Т.Ю. Контроллинг: учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 142 с. <http://window.edu.ru/resource/516/74516/files/ulstu2011-69.pdf> Ульяновск: УлГТУ, 2010 ЭБС Единое окно

Дополнительная литература:

1. Большухина И.С. Контроллинг: методические указания для проведения практических занятий / сост. И.С. Большухина. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 59 с. <http://window.edu.ru/resource/737/71737/files/ulstu2010-1.pdf> Ульяновск: УлГТУ, 2009 ЭБС Единое окно
- 2 Кузьмина М.С. Управление затратами предприятия (организации): учебное пособие / М.С. Кузьмина, Б.Ж. Акимова. - Москва: КноРус, 2015. – 310 с. - Для бакалавров. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/916521>. - Загл. с экрана М.: КноРус, 2015 ЭБС ВООК.ru
- 3 Гомонко Э.А. Управление затратами на предприятии: учебник : учебник / Э.А. Гомонко, Т.Ф. Тарасова. - Москва: КноРус, 2009. – 295 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/238451>. - Загл. с экрана М.: КноРус, 2009 ЭБС ВООК.ru
- 4 Бородин В.А. Прогнозирование развития предприятия с использованием системы контроллинга: монография / В.А. Бородин. - Москва: Русайнс, 2017. – 153 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/922811>. - Загл. с экрана М.: Русайнс, 2017 ЭБС ВООК.ru

Учебное издание

Поседько Нина Акимовна

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И КОНТРОЛЛИНГ

Учебно-методическое пособие для практических занятий
и самостоятельной работы для студентов
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль Производственный менеджмент

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 20.07.2016 г. Формат 60x84. 1/16.

Бумага печатная Усл.п.л.0,87. Тираж 50 экз. Изд. № 5123.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ