

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО
решением Ученого совета ННГУ
протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Организация контроллинга на предприятии

Уровень высшего образования
Магистратура

Направление подготовки / специальность
38.04.02 - Менеджмент

Направленность образовательной программы
Управление развитием бизнеса

Форма обучения
очная, заочная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.06.02 Организация контроллинга на предприятии относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1: Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, формулируя цель, задачи, актуальность, значимость(научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения УК-2.2: Способен планировать последовательность шагов для реализации проекта, организует и координирует работу участников проекта, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами, контролирует этапы выполнения и представляет результаты проекта	УК-2.1: УК-2.1: Знать : - понятие контроллинга и его роль в системе управления предприятием; -особенности контроллинга как современной концепции управления предприятием; - инструменты контроллинга; - методику реализации функций системы контроллинга. УК-2.2: УК-2.2: Уметь: - использовать современные методы и инструменты обеспечения эффективного функционирования и долгосрочной конкурентоспособности фирмы; - анализировать происходящие на предприятии процессы и выявлять их возможные последствия для будущего его развития. Владеть: - приемами разработки управленческих решений; - инструментами оценки результатов производственной и	Тест	Зачёт: Контрольная работа

		<p>финансовой деятельности для выявления резервов повышения эффективности производства.</p> <p>- навыками подготовки аналитических материалов по результатам применения количественных и качественных методов в контроллинге</p>		
<p>ПК-5: Способность оценивать результаты инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и организаций</p>	<p>ПК-5.1: Осуществляет подбор, обоснование и расчёты показателей инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и организаций</p> <p>ПК-5.2: Оценивает результаты инновационной и инвестиционной деятельности предприятий и организаций</p>	<p>ПК-5.1:</p> <p>Знать:</p> <p>– классификацию затрат на предприятии</p> <p>на прямые и косвенные, постоянные и переменные</p> <p>-методы распределения косвенных затрат основных подразделений предприятия</p> <p>-методы распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений предприятия</p> <p>-основные типы задач, решаемые с использованием CVP –анализа</p> <p>ПК-5.2:</p> <p>ПК-5.2:</p> <p>Уметь:</p> <p>- классифицировать затраты предприятия на прямые и косвенные, постоянные и переменные,</p> <p>– распределять косвенные затраты основных и вспомогательных подразделений предприятия для определения себестоимости продукции и на основе этого распределения принимать управленческие решения по выбору наиболее предпочтительных для производства продуктов</p> <p>– применять инструменты CVP –анализа для выбора наиболее предпочтительных продуктов для производства на предприятии</p> <p>Владеть:</p>	<p>Задачи</p> <p>Тест</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Задачи</p>

		- навыками распределения косвенных затрат основных подразделений предприятия - навыками распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений, а также навыками калькуляции себестоимости продукции, определения выгодности производства различной продукции, работ, услуг - навыками применения методов CVP –анализа для определения наиболее предпочтительных для производства продуктов		
--	--	---	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
Общая трудоемкость, з.е.	2	2
Часов по учебному плану	72	72
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	8	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16	10
- КСР	1	1
самостоятельная работа	47	53
Промежуточная аттестация	0 Зачёт	4 Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лаборат орные работы), часы		Всего			
	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0

Тема 1.1. Сущность, функции и инструментарий контроллинга.	8	8	1	1	0	0	1	1	7	7
Тема 1.2. Контроллинг направлений.	9	9	1	1	0	0	1	1	8	8
Тема 2.1. Методы распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений предприятия	9	6	1	0	4	4	5	4	4	2
Тема 2.2. Повышение эффективности управления бизнесом на основании организации системы функционального учета затрат	10	6	2	0	4	4	6	4	4	2
Тема 2.3. Специальные инструмента анализа "Затраты - Объем производства - Прибыль" для подготовки и принятия управленческих решений	9	4	1	0	4	2	5	2	4	2
Тема 3.1. Технология создания системы контроллинга на предприятии	13	17	1	1	2	0	3	1	10	16
Тема 3.2. Методика организации службы контроллинга на предприятии и оценка эффективности ее работы	13	17	1	1	2	0	3	1	10	16
Аттестация	0	4								
КСР	1	1					1	1		
Итого	72	72	8	4	16	10	25	15	47	53

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1.1. Сущность, функции и инструментарий контроллинга.

Тема 1.2. Контроллинг направлений.

Тема 2.1. Методы распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений предприятия

Тема 2.2. Повышение эффективности управления бизнесом на основании организации системы функционального учета затрат

Тема 2.3. Специальные инструмента анализа "Затраты - Объем производства - Прибыль" для подготовки и принятия управленческих решений

Тема 3.1. Технология создания системы контроллинга на предприятии

Тема 3.2. Методика организации службы контроллинга на предприятии и оценка эффективности ее работы

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

ОргКонтПред-М(mar), <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4049>.

Иные учебно-методические материалы:

Борисов С.А., Колесов К.И., Плеханова А.Ф. Управление затратами и контроллинг.- изд-во: НГТУ им. Р.Е.Алексеева, Н.Новгород, 2017. -168 с. (рекомендовано Ученым советом НГТУ им. Р.Е.Алексеева). Электронный вариант данного пособия расположен на сайте ИЭП ННГУ им. Н.И.Лобачевского по адресу:

<http://www.iee.unn.ru/wp-content/uploads/sites/9/2018/10/Organizatsiya-kontrollinga-na-predpriyatii.-S.A.Borisov-K.I.Kolesov-A.F.-Plehanova.pdf>

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-2:

Примерный контрольный тест №1

1.Управленческий учет и контроллинг:

- 1.желательны для любого предприятия
- 2.обязательны в рыночных условиях хозяйствования
3. не обязательны для предприятия
4. не обязателен, но желателен

2.Контроллинг преимущественно ориентирован на учет и контроль:

- 1.итоговых показателей деятельности предприятия
- 2.показателей работы внутризаводских подразделений и служб
- 3.в интересах собственников предприятия: сохранность имущества, правильность начисления дивидендов
- 4.показателей использования ресурсов предприятия

3.Отдел контроллинга:

- 1.должен входить в состав бухгалтерии предприятия
- 2.должен выделяться в самостоятельный отдел заводоуправления
- 3.вопрос решается по усмотрению руководства предприятия
- 4.должен входить в состав финансово-экономической службы предприятия

4.Релевантные расходы зависят:

- 1.от возраста предприятия
- 2.объема деятельности и продаж
- 3.принимаемого решения по управлению
- 4.от принятого метода калькулирования

5.Постоянные расходы предприятия:

- 1.неизменны в общей сумме затрат
- 2.постоянны в расчете на единицу продукции
- 3.изменяются в течении краткосрочного периода
- 4.неизменны в течении долгосрочного периода

6.Маржинальный доход у нормально функционирующего предприятия за один и тот же период времени:

- 1.обычно выше прибыли от реализации продукции
- 2.как правило, ниже прибыли от продаж
- 3.должен быть равен переменным затратам
- 4.должен быть равен прибыли от реализации продукции, товаров, услуг

7.Группировка затрат по местам формирования необходима:

- 1.для контроля издержек производства и сбыта
- 2.более точного калькулирования себестоимости продукции
- 3.повышения ответственности менеджеров всех уровней за экономические результаты работы
- 4.выполнение всех перечисленных функций

8.Как называется величина используемых ресурсов в денежном выражении?

9.О каких затратах идет речь, если размер расходов находится в прямой зависимости от объема производства?

10. Какой будет прибыль, если объем производства и объем реализации равны?

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-5:

Примерный контрольный тест № 1.1

1. К стратегическим инструментам контроллинга относятся:

1. анализ потенциала;
- 2.сбалансированная система показателей;
3. анализ ABC;

4. функционально-стоимостной анализ.

2. Инновационный проект - это:

1. желательный результат деятельности организации в виде определенного нововведения;
2. процесс целенаправленного изменения или создание новой технической или социально-экономической системы;
3. замысел создания изделия или алгоритм осуществления процесса нововведения.

3. Выделяют следующие методы оценки эффективности инновационных проектов:

1. средняя норма прибыли;
2. расчет точки безубыточности;
3. чистая текущая стоимость;
4. минимум приведенных затрат;
5. срок окупаемости;
6. внутренняя норма прибыли.

4. Сбалансированная система показателей охватывает следующие направления:

1. клиенты;
2. информационное обеспечение;
3. финансы;
4. маркетинг;
5. сотрудники;
6. процессы.

5. Инвестиционный риск - это:

1. состояние неоднозначности развития определенных событий в будущем;
2. вероятность финансовых потерь;
3. неопределенность получения дохода, который должны принести инвестиции;

6. Мотивация – это:

1. процесс побуждения себя и других к действию для достижения личных целей;

2. процесс побуждения себя и других к действию для достижения целей организации;
3. процесс побуждения себя и других к действию для достижения личных целей и целей организации.

7. Текущая стоимость денежных потоков за минусом стоимости денежных оттоков это:

1. величина доходности инвестиций;
2. чистая текущая стоимость;
3. рентабельность инвестиций;
4. внутренняя норма прибыли.

8. Что относится к показателям характеризующим эффективность производства?

1. коэффициент оборачиваемости;
2. коэффициент рентабельности и производительности;
3. коэффициент фондовооруженности и производительности;
4. коэффициент оборачиваемости, рентабельности и производительности.

9. От какого фактора не зависят постоянные затраты?

10. Как иначе называется система калькуляции себестоимости по переменным издержкам?

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	не менее 5 правильных ответов
не зачтено	менее 5 правильных ответов

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Задачи) для оценки сформированности компетенции ПК-5:

Задача 1. ЗАО «Супер – кастрюля» включает в себя три производственных цеха (1,2,3) и один вспомогательный отдел (4) –отдел производственного ремонтно –технологического обслуживания. Данные об общих косвенных затратах организации следующие, тыс.руб.:

Аренда	1 000
Отопление	440
Амортизация вспомогательного оборудования	450

Освещение	160
Управление персоналом	1 500
Вспомогательные материалы	500
Топливо для оборудования	900
Страхование работников от несчастных случаев	150

Имеется также дополнительная информация:

Отделы	1	2	3	4
Площадь, кв.м.	1 500	1 100	900	500
Кол – во работников, чел.	20	15	10	5
Стоимость оборудования, тыс.руб.	240	180	120	60
Стоимость вспомогательных материалов, тыс. руб.	15	10	6	-
Машино – часы, тыс.час.	40	30	20	-
Часы производственного обслуживания, тыс. час.	2,1	0,8	1,2	-
Человеко – часы, тыс.часов	115	40	80	82

Требуется: 1.Выбрать факторы (базы) распределения затрат между цехами и произвести перераспределение, 2.определить общецеховые ставки распределения косвенных расходов в расчете на 1 человеко – час по каждому цеху, 3.Рассчитать сколько косвенных расходов будет отнесено на одну кастрюлю, на изготовление которой требуется 2 часа в цехе № 1, 3 часа – в цехе № 2; 0,5 часа – в цехе № 3.

Задача 2. Компания «Суперкастрюля» производит только два продукта: крупносерийный – кастрюлю (К) и мелкосерийный – сковородку (С). Продукция производится на заводе ЗАО, который включает в себя три подразделения: вспомогательное по наладке оборудования и два производственных - механический и сборочный цеха. Общие затраты на наладку оборудования составляют 200 000 у.е.

Данные об объемах производства каждого изделия представлены ниже (табл.1).

Таблица 1 - Данные об объемах производства изделий

	Кастрюли	Сковородки
Количество произведенных	80	80

партий		
Объем партии, шт.	800	200
Всего произведено, шт.	64 000	16 000

Время, необходимое на наладку оборудования для производства одной партии, часов (табл.2):

Таблица 2 - Время, необходимое для производства изделий

	Кастрюли	Сковородки
Механический цех	30	40
Сборочный цех	20	10

Количество часов, необходимых для обработки одной единицы продукции (табл.3):

Таблица 3 - Время для обработки единицы продукции

	Кастрюли	Сковородки
Механический цех	0,15	0,1
(машино –часы)		
Сборочный цех	0,2	0,1
(человеко –часы)		

Требуется распределить затраты отдела наладки традиционным способом и методом функционального учета затрат, сделать соответствующие выводы.

Задача 3. Имеется автоматическая линия, которая имеет емкость 1000 машино-часов, а спрос предъявляется на 1500 часов. Также известны данные, приведенные в табл.1. Требуется определить вариант производства товаров, при котором совокупный маржинальный доход будет максимальным.

Таблица 1- Исходные данные

Исходные данные	Товары		
	А	В	С
Цена за единицу	10	24	17
Прямые затраты на единицу	4	14	10

Количество машино-часов на единицу	2	5	4
Спрос, штук	200	100	150
Спрос, машино-часов	400	500	600

Критерии оценивания (оценочное средство - Задачи)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	все задачи решены верно с подробным пояснением
отлично	все задачи решены верно без подробного пояснения
очень хорошо	все задачи решены верно с незначительными погрешностями
хорошо	присутствуют небольшие ошибки в решении задач
удовлетворительно	допущены существенные ошибки в решении задач
неудовлетворительно	допущены грубейшие ошибки в решении задач
плохо	задача не решена

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u> Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа		Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.

<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольная работа) для оценки сформированности компетенции УК-2

ЗАО «Супер – кастрюля» включает в себя три производственных цеха (1,2,3) и один вспомогательный отдел (4) –отдел производственного ремонтно –технологического обслуживания. Данные об общих косвенных затратах организации следующие, тыс.руб.:

Аренда	1 000
Отопление	440
Амортизация вспомогательного оборудования	450
Освещение	160
Управление персоналом	1 500
Вспомогательные материалы	500
Топливо для оборудования	900
Страхование работников от несчастных случаев	150

Имеется также дополнительная информация:

Отделы	1	2	3	4
Площадь, кв.м.	1 500	1 100	900	500
Кол – во работников, чел.	20	15	10	5
Стоимость оборудования, тыс.руб.	240	180	120	60
Стоимость вспомогательных материалов, тыс. руб.	15	9	6	-
Машино – часы, тыс.час.	40	30	20	-
Часы производственного обслуживания, тыс. час.	2,1	0,8	1,2	-

Человеко – часы, тыс.часов	115	40	80	82
----------------------------	-----	----	----	----

Требуется: 1.Выбрать факторы (базы) распределения затрат между цехами и произвести перераспределение, 2.определить общецеховые ставки распределения косвенных расходов в расчете на 1 человеко – час по каждому цеху, 3.Рассчитать сколько косвенных расходов будет отнесено на одну кастрюлю, на изготовление которой требуется 2 часа в цехе № 1, 3 часа – в цехе № 2; 0,5 часа – в цехе № 3.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольная работа)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Все задания решены верно
не зачтено	Имеются грубые ошибки в решении заданий или задание не решено

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Задачи) для оценки сформированности компетенции ПК-5

Тема 2.1 Методы распределения косвенных затрат вспомогательных подразделений предприятия

Задача. Имеются следующие данные о косвенных расходах ЗАО «Идадьго», тыс. руб.

	Оплата труда вспомогательного персонала	Вспомогательные материалы	Прочие косвенные расходы
Распределено на:			
Производственный цех № 1	15 000	3 000	-
Производственный цех № 2	10 000	6 000	-
Производственный цех № 3	20 000	4 000	-
Вспомогательный отдел А	5 000	2 000	-
Вспомогательный отдел Б	10 000	3 000	-
Не распределено общих расходов	22 000	3 000	55 000

Нераспределенные косвенные расходы должны быть распределены на все производственные и вспомогательные подразделения следующим образом:

Производственные цеха			Вспомогательные отделы	
Цех № 1	Цех № 2	Цех № 3	А	Б
35 %	20 %	30 %	5 %	10 %

Данные о затратах времени обслуживающих подразделений следующие:

	Производственные цеха			Вспомогательные отделы	
	Цех № 1	Цех № 2	Цех № 3	А	Б
Отдел А, %	25	20	40	-	15
Отдел Б, %	15	35	30	20	-

Требуется:

Подготовить схему распределения косвенных расходов вспомогательных отделов:

- а) прямым методом;
- б) методом последовательного распределения;
- в) методом взаимного распределения

Представить результаты распределения 3 способами в виде итоговой сводной таблицы.

Тема 2.2. Повышение эффективности управления бизнесом на основании организации системы функционального учета затрат

Задача. Предприятие «Суперкастрюля» выпускает электронные кастрюли трех моделей: «Стандарт», «Люкс» и «Суперлюкс». Все эти модели обладают различными функциями, их качество и цена рассчитаны на различные рынки сбыта.

Себестоимость кастрюль рассчитывается с помощью общей ставки распределения накладных расходов на основе машино – часов, поскольку производство кастрюль в высокой степени автоматизировано.

Цены устанавливаются с учетом 20% наценки на себестоимость кастрюль.

Данные о затратах текущего года следующие:

	«Стандарт»	«Супер»	«Люкс»
Затраты на материалы, у.е.	25	62,5	105
Непосредственно затраченное время прямого труда (час на 1 шт.)	10	16	20
Машино – часы (на 1 шт.)	5	8	10
Фактический объем производства (шт.)	20 000	1 000	10 000

Фактические косвенные расходы предприятия составили 4 576 000 у.е. Средняя ставка оплаты труда производственных рабочих составляет 8 у.е. в час.

В текущем году предприятие столкнулось с проблемой падения прибыльности, несмотря на то, что объемы продаж модели «Стандарт» увеличились, и дополнительно была запущена новая модель «Супер». Чтобы определить реальную себестоимость производимых кастрюль на предприятии был проведен анализ затрат методом ABC.

Косвенные расходы были проанализированы и распределены на три группы:

Затраты	Сумма, у.е.	Фактор (база) распределения
Косвенные производственные	2 780 000	Машино - часы
Косвенные в сфере материально – технического снабжения	1 040 000	Количество заказов на материалы
Косвенные административные	756 000	Количество персонала

После проведения анализа операций предприятия были получены следующие данные о распределении машино – часов, количества заказов и численности персонала между тремя моделями, %:

	«Стандарт»	«Супер»	«Люкс»
Машино - часы	40	20	40
Заказы на материалы	45	10	45

Количество персонала	30	20	50

Требуется:

1. Рассчитать себестоимость и продажную цену каждой модели с применением:

- а) традиционного метода распределения косвенных расходов;
- б) метода ABC –costing (функциональной схемы учета затрат).

2. Сравнить результаты и дать свои рекомендации руководству предприятия

Тема 2.3 Специальные инструменты анализа "Затраты - Объем производства - Прибыль" для подготовки и принятия управленческих решений

Задача 1. Используя метод минимума и максимума, рассчитайте постоянный и переменный элементы следующих затрат, а также запишите формулу:

Наименование месяца	Объем, шт	Затраты, ден.ед.
Январь	400	1050
Февраль	600	1700
Март	550	1600
Апрель	800	2100
Май	750	2000
Июнь	900	2300

Задача 2. Для ремонта техники требуются соответствующие детали. При их изготовлении собственными силами постоянные затраты на содержание оборудования составляют 150000 руб./год, а переменные расходы на единицу продукции -120 руб./ед. Готовые детали можно в неограниченном количестве приобрести по цене 140 руб./ед. Определите наименее затратный вариант.

Задача 3. а) Предприятие производит два типа продукции X и Кейс - задача. **Решение задачи направлено на формирование у студентов навыков оценки результатов финансово-хозяйственной, инвестиционной и инновационной деятельности организаций в части определения справедливости распределения общехозяйственных и общепроизводственных расходов в соответствии с выбранной базой распределения (формируются навыки выбора соответствующей базы распределения, расчета**

коэффициентов распределения, оценки коэффициентов распределения для принятия управленческих решений о реорганизации/перепрофилировании цехов, изменении структуры производства и др.).

Публичное акционерное общество «ХХХ» - одно из старейших машиностроительных предприятий России, имеющий 85-летний опыт создания многочисленного семейства телег и тележек. Оно зарегистрировано 10 августа 2008 года и является преемником N'-го машиностроительного завода. Основными видами деятельности являются:

- разработка, модернизация, производство, испытание, ремонт, авторский гарантийный надзор в эксплуатации, техническое обслуживание и реализация в РФ и за рубежом телег и тележек, их составных частей и систем, радиотехнической аппаратуры управления;
- разработка и строительство легких тележек всех классов и модификаций;
- изготовление, монтаж и ремонт всех видов технологического оборудования;
- организация и проведение показательных и демонстрационных заездов и многое другое.

Данное предприятие состоит из трех производственных (цех горячей штамповки, сборочный и механический цех) и трех обслуживающих подразделений (столовая, склад и транспортный цех). Изготавливаемая продукция последовательно проходит через каждое производственное подразделение. «ХХХ» применяет систему позаказной калькуляции затрат для распределения по отдельным видам продукции и услугам, предоставляемым заказчикам. Планово-экономический отдел ПАО «ХХХ» начал подготовку сметы затрат на основные производственные накладные расходы на 2021 год и выделил в ней следующие статьи (см. табл. 1):

- амортизационные отчисления;
- отопление и освещение;
- привод оборудования;
- заработная плата руководства;
- арендные платежи;
- страховые платежи.

Таблица 1. Смета затрат на производственные накладные расходы ПАО «ХХХ» на 2021 г.

Статья	Сумма, тыс. руб.
Общие амортизационные отчисления	17 450
Отопление и освещение	6 220
Привод производственного оборудования	2 240
Заработная плата руководства	14 760
Арендные платежи	10 160
Страховой платеж за сооружения	2 380

Страховой платеж за оборудование	2 700
	55 910

Кроме того, экономистами предприятия были проанализированы данные по отдельным цехам/подразделениям и сведены в табл. 2.

Таблица 2. Дополнительная информация по подразделениям

	Основное производство, цехи			Подразделения обслуживания			Итог о
	Штамповочный	Сборочный	Механический	Склад	Столовая	Транспортны й	
1	2	3	4	5	6	7	8
Использованные сырье и материалы, тыс. руб.	25 980	12 300	15 750	750	6 860	9 360	71 000
Заработная плата персонала, тыс. руб.	51 570	35 240	48 350	5 700	1 200	15 390	157 450
Заработная плата вспомогательных работников, тыс. руб.	20 130	14 380	20 050	2 050	980	6 700	64 290
Собственные накладные расходы, тыс. руб.	2 800	1 700	1 200	1 000	600	1 200	8 500
Занимаемая площадь, кв.м.	1 800	3 300	2 500	1 000	400	2 000	11 000
Использование производственного оборудования, маш.-ч.	55 000	2 000	30 000	-	-	-	87 000
Труд основных работников, тыс. ч.	512	503	598	-	-	-	1 613
Стоимость оборудования, тыс. руб.	54 000	29 000	43 000	9 000	3 000	17 000	155 000
Сметное использование имеющихся	31	25	23	8	3	10	100

мощностей, %							
Число работников	260	251	305	64	29	121	<5

Критерии оценивания (оценочное средство - Задачи)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Задание решено полностью верно
не зачтено	В решении задания имеются ошибки

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Афанасьев А. С. Контроллинг в системе управления организацией оборонно-промышленного комплекса : учебное пособие / Афанасьев А. С., Боков С. И., Желтухин П. С. - Москва : РТУ МИРЭА, 2023. - 67 с. - Книга из коллекции РТУ МИРЭА - Военное дело. - ISBN 978-5-7339-1681-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=864685&idb=0>.
2. Бергер Е. Г. Контроллинг : учебно-методическое пособие / Бергер Е. Г. - Москва : РТУ МИРЭА, 2020. - 164 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции РТУ МИРЭА - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=752254&idb=0>.
3. Павленков Михаил Николаевич. Контроллинг : учебное пособие / М. Н. Павленков ; ННГУ им. Н. И. Лобачевского. - Нижний Новгород : Изд-во ННГУ, 2016. - 167 с. - Текст : электронный., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=823593&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Карминский Александр Маркович. Контроллинг : Учебник / Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики"; Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана; Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации. - 3. - Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2022. - 336 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-8199-0825-9. - ISBN 978-5-16-105508-3. - ISBN 978-5-16-014400-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=791661&idb=0>.
2. Серебрякова Татьяна Юрьевна. Внутренний контроль и контроллинг : Учебное пособие / Российский университет кооперации, Чебоксарский ф-л. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 238 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-16-014369-9. - ISBN 978-5-16-107821-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=740558&idb=0>.
3. Казакова Наталия Александровна. Методология риск ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса : Монография / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М",

2021. - 234 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-014912-7. - ISBN 978-5-16-107408-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=742339&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

- 1) <http://www.aup.ru/> Административно-Управленческий Портал - Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу
- 2) <http://www.controlling.ru/magazine/> Журнал "Объединение контроллеров"
- 3) <http://www.cfm.ru/> Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента
- 4) <http://www.ovale.ru/site/69976/controlling-akademie.ru>. Академия Контроллинга. Управленческий консалтинг.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.02 - Менеджмент.

Автор(ы): Борисов Сергей Александрович, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № Протокол №5.