

О.Н. Богатырева

**КОНТРОЛЛИНГ
В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Методические указания
для самостоятельной работы студентов**

Санкт – Петербург

2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ- ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»

ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ

Институт инновационных управленческих технологий

Кафедра менеджмента и права

КОНТРОЛЛИНГ

В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания
для самостоятельной работы студентов

Санкт - Петербург

2017

УДК 336.126 (07)

ББК 65.9 (2) р

Контроллинг в инновационной деятельности: методические указания / сост. О.Н. Богатырева; ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб., 2017. – 32 с.

В методических указаниях представлена рабочая программа курса «Контроллинг в инновационной деятельности», приведены задания для текущего и промежуточного контроля знаний студентов по данной дисциплине.

Методические указания предназначены для студентов Института инновационных управленческих технологий, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Инновационный менеджмент».

Рецензент: канд. экон. наук, доцент кафедры финансов и учета ВШТЭ СПбГУПТД М.Н. Луппиан.

Рекомендовано к печати кафедрой менеджмента и права ВШТЭ СПбГУПТД (протокол № 3 от 07.12. 2017 г.).

Утверждено к изданию методической комиссией ИИУТ ВШТЭ СПбГУПТД (протокол № 4 от 13.12.2017 г.).

Редактор и корректор В.А. Басова
Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2017 г., поз. 123

Подп. к печати 25.12.2017 г.

Формат 60х84/16.

Бумага тип. №1

Печать офсетная. Печ. л. 2,0. Уч.- изд. л. 2,0..

Тираж 100 экз.

Изд. № 123. Цена «С». Заказ

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД,
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4

© Высшая школа технологии
и энергетики СПбГУПТД, 2017
© Богатырева О.Н., 2017

ВВЕДЕНИЕ

Коммерческий успех инновационных процессов в основном зависит от эффективности системы управления. Одной из основных причин коммерческой неэффективности нововведений является отсутствие адекватной системы управления затратами в инновационной деятельности. Поэтому процесс контроллинга инноваций приобретает особую важность. Контроллинг инноваций позволяет достичь максимальной эффективности инновационной деятельности при минимальных рисках.

Основной целью курса *Контроллинг в инновационной деятельности* является формирование компетенций обучающегося в области организации и реализации системы контроллинга инновационной деятельности на предприятиях.

Основными задачами дисциплины являются:

- освоение магистрантами методологии контроллинга в рамках соответствующей системы управления компанией;
- получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области организации и реализации контроллинга инновационной деятельности.

В методических указаниях представлена программа курса, приведены задания для текущего и промежуточного контроля знаний студентов по данной дисциплине.

Методические указания предназначены для студентов Института инновационных управленческих технологий, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Инновационный менеджмент».

1. ТЕМЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Учебный модуль 1. Контроллинг как инструмент управления предприятием

Тема 1. Концепции контроллинга.

Сущность контроллинга. Задачи и функции контроллинга. Контроль как функция контроллинга.

Тема 2. Виды и инструменты контроллинга в системе управления предприятием.

Классификация инструментов контроллинга в зависимости от области применения: учет, планирование, контроль. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга.

Тема 3. Объекты контроллинга на предприятии.

Характеристика, цели и инструментарий объектов контроллинга на предприятии: контроллинг внешней среды (КВС), контроллинг маркетинга и сбыта (КМС), контроллинг обеспечения ресурсами (КОР), контроллинг производства (КП), контроллинг логистики (КЛ), финансовый контроллинг (ФК), контроллинг персонала (КП), контроллинг инвестиций (КИ), контроллинг инновационных процессов (КИП.) Роль контроллинга инноваций в минимизации рисков. Основные показатели контроллинга в инновационном процессе.

Учебный модуль 2. Механизм реализации контроллинга в инновационной деятельности на предприятии

Тема 4. Инструменты контроллинга и его информационная поддержка.

Формирование структуры бизнеса, способствующей повышению эффективности деятельности предприятия на основе контроллинга. Классификация затрат, используемых для целей управления. Виды систем учета затрат (в зависимости от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождения данных, целей учета, типов производства). Анализ отклонений в системе контроллинга. Инструментарий контроллинга

инновационных процессов. Назначение и задачи информатизации контроллинга. Назначение и задачи информатизации контроллинга. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления предприятием и для различных его служб. Контроллинг в российских информационных системах: «Галактика», интегрированная система управления предприятием «М-3».

Тема 5. Организация службы контроллинга.

Варианты построения управления службой контроллинга. Положительные и отрицательные стороны создания подразделения контроллинга на предприятиях. Фазы внедрения контроллинга. Организация подразделения контроллинга на предприятии. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания, основные и дополнительные требования к контроллеру инновационной деятельности.

2. ТЕМЫ ДОКЛАДОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

1. Американская и немецкая модели контроллинга.
2. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
3. Процесс стратегического контроля: формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решений по результатам стратегического контроля.
4. Инструментарий стратегического контроллинга: метод стратегических балансов, концепция системы сбалансированных показателей (ССП).
5. Инструментарий контроллинга персонала (КП).
6. Инструментарий контроллинга инвестиций (КИ).
7. Инструментарий контроллинга инновационных процессов (КИП).
8. Бюджетирование в системе контроллинга.
9. Анализ отклонений в системе контроллинга: выявление и оценка отклонений.
10. Информация в системе контроллинга инноваций.
11. Требования к организации и управлению процессом контроллинга.
12. Организационная структура службы контроллинга.
13. Контроллинг в российских информационных системах «Галактика».
14. Контроллинг в российских информационных системах: интегрированная система управления предприятием «М-3».
15. Организация подразделения контроллинга на предприятии.
16. Профессиональные и личностные качества контроллера.
17. Функции контроллера.
18. Предпосылки формирования системы контроллинга.
19. Типичные ошибки при внедрении контроллинга.
20. Преимущества и недостатки создания самостоятельной службы контроллинга в организации.

21. SWOT-анализ как инструмент обобщающего анализа факторов развития организации.
22. Бенчмаркинг как инструмент обобщающего анализа внутренних и внешних факторов развития организации.
23. Конфликт контроллера и руководителя: сущность и виды конфликта.

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

3.1. Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Сущность контроллинга. Задачи и функции контроллинга
2. Классификация инструментов контроллинга в зависимости от области применения: учет, планирование, контроль.
3. Роль контроллинга в управлении предприятием, его взаимосвязь с другими функциями управления.
4. Сущность стратегического контроллинга. Понятие стратегического контроллинга, его задачи.
5. Сущность оперативного контроллинга. Понятие оперативного контроллинга, его задачи.
6. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга.
7. Контроллинг маркетинга и сбыта (КМС).
8. Контроллинг производства (КП).
9. Контроллинг обеспечения ресурсами (КОР).
10. Контроллинг инновационных процессов.
11. Роль контроллинга инноваций в минимизации рисков.
12. Основные показатели контроллинга в инновационном процессе.
13. Классификация затрат, используемых для целей управления.
14. Виды систем учета затрат (в зависимости от объекта затрат, полноты включения в себестоимость, происхождения данных, целей учета, типов производства).
15. Анализ отклонений в системе контроллинга.
16. Практические аспекты реализации концепции контроллинга на различных уровнях управления.
17. Варианты построения управления службой контроллинга.
18. Организационная структура службы контроллинга.
19. Организация подразделения контроллинга на предприятии.
20. Практика контроллинга на отечественных предприятиях.

21. Практика контроллинга на зарубежных предприятиях.

3.2. Тесты для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

1. 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.

2. Контроллинг представляет собой концепцию системного управления организацией, в основе которой лежит:

- а) стремление получить максимальную прибыль в текущем периоде;
- б) стремление обеспечить общие совокупные издержки в текущем периоде;
- в) стремление обеспечить успешное функционирование организации в текущем периоде и долгосрочной перспективе;
- г) стремление обеспечить потребности предприятия дополнительными ресурсами.

3. Основные элементы контроллинга:

- а) информационное обеспечение всей работы предприятия;
- б) анализ и координация всей работы предприятия;
- в) организация управленческого учета на предприятии;
- г) все ответы верны.

4. Основная цель контроллинга:

- а) осуществление управленческого учета на предприятии;
- б) анализ всей поступающей информации;
- в) достижение всех поставленных перед организацией целей;
- г) правильного ответа нет.

5. Функции контроллинга:

- а) поддержка и координация процессов планирования и обеспечения информацией;

- б) поддержка и координация процессов планирования и обеспечения информацией и контроль основных показателей деятельности организации;
- в) управление денежными потоками;
- г) управление запасами и финансовыми результатами деятельности предприятия.

6. Задачи контроллинга в области учета:

- а) сбор и обработка информации;
- б) разработка и ведение системы внутреннего учета;
- в) унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений;
- г) принятие управленческих решений для оптимизации деятельности организации.

7. Задачи контроллинга в области планирования:

- а) информационная поддержка при разработке бизнес-плана предприятия;
- б) унификация методов и критериев оценки эффективности деятельности организации и ее подразделений;
- в) определение допустимых границ отклонения величин;
- г) формирование и совершенствование структуры системы планирования.

8. Задачи контроллинга в области контроля и регулирования:

- а) разработка структуры информационной системы;
- б) определение параметров, контролируемых во временном и содержательном разрезе;
- в) анализ отклонений, интерпретация причин отклонений, выработка предложений по их устранению;
- г) разработка и ведение системы внутреннего учета.

9. Контроллинг обеспечивает:

- а) методическую базу для осуществления основных функций управления;
- б) информационную базу для осуществления основных функций управления;
- в) правовую базу для осуществления основных функций управления;

г) все ответы верны.

10. Основные элементы системы контроллинга:

- а) контроль;
- б) планирование;
- в) установление целей;
- г) разработка тактики и стратегии.

11. Существуют две исторически сложившиеся модели контроллинга:

- а) американская и французская;
- б) германская и французская;
- в) американская и западно-европейская;
- г) американская и германская.

12. К предпосылкам развития контроллинга в России относится:

- а) высокий консерватизм населения;
- б) политическая нестабильность;
- в) появление институтов по подготовке контроллеров;
- г) молодая рыночная экономика.

13. Виды анализа, используемые для контроллинга:

- а) ретроспективный анализ;
- б) перспективный анализ;
- в) текущий анализ;
- г) комплексный анализ.

14. Предварительный контроль включает:

- а) контроль цели;
- б) контроль ограничений;
- в) контроль и мониторинг внешней среды предприятия;
- г) контроль и мониторинг внутренней среды предприятия.

15. Текущий контроль включает:

- а) контроль цели;
- б) контроль ограничений;

- в) контроль и мониторинг внутренней среды предприятия;
- г) контроль и мониторинг внешней среды предприятия.

16. С какой точки зрения контроллинг рассматривается как структурный элемент предприятия?

- а) философской;
- б) организационной;
- в) функциональной;
- г) научной.

17. В какой исторически сложившейся модели контроллинга преобладает прагматический подход: контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов?

- а) американской;
- б) французской;
- в) германской;
- г) западно-европейской.

18. Что такое оперативный контроллинг?

- а) это контроллинг цели;
- б) это контроллинг внутренней и внешней среды;
- в) это эффективное управление локальными стратегиями и эффективностью производства.

19. Основной целью оперативного контроллинга является:

- а) обеспечение прибыльности и платежеспособности предприятия;
- б) поддержание и развитие стратегического потенциала;
- в) обеспечение успешного функционирования предприятия в перспективе;
- г) помощь в эффективном использовании конкурентных преимуществ и потенциала предприятия.

20. Индикаторы оперативного контроллинга:

- а) рост доли рынка;

- б) доля рынка;
- в) прибыль;
- г) ликвидность.

21. Основная задача стратегического контроллинга:

- а) создание эффективной системы управления достижением текущих целей предприятия;
- б) принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затрат и прибыли;
- в) анализ себестоимости продукции и ее динамики;
- г) обеспечение выживаемости предприятия (АО), «отслеживание» его движения к намеченной цели.

22. Стадии стратегического контроллинга:

- а) формирование системы контролируемых стратегических параметров;
- б) проведение контрольной оценки;
- в) анализ отклонений стратегических параметров;
- г) принятие управленческих решений в области стратегического контроля.

23. Индикаторы стратегического контроллинга:

- а) рост доли рынка;
- б) доля рынка;
- в) прибыль;
- г) ликвидность.

24. 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.

25. Информация, которая собирается в системе контроллинга для обработки и анализа, должна отвечать следующим требованиям:

- а) своевременность, достоверность, полезность и существенность;
- б) своевременность, достоверность, существенность, полезность, полнота, понятность и оптимальность;
- в) регулярность поступления, понятность, полнота, полезность, релевантность, достоверность и своевременность;
- г) правильного ответа нет.

26. Задачи контроллинга в области контроля и регулирования:

- а) разработка структуры информационной системы;
- б) определение параметров, контролируемых во временном и содержательном разрезе;
- в) анализ отклонений, интерпретация причин отклонений, выработка предложений по их устранению;
- г) разработка и ведение системы внутреннего учета и контроля.

27. К главным целевым задачам контроллинга инновационных процессов относятся:

- а) информационная поддержка и контроль за инновационным процессом;
- б) ориентация нововведений на стратегические цели предприятия;
- в) оптимизация производственных издержек;
- г) управление производственными процессами.

28. Различают следующие инновационные стратегии предприятия:

- а) технологического лидерства;
- б) подражания;
- в) копирования;
- г) «снятия сливок».

29. Специфические задачи контроллинга инноваций:

- а) проведение всех процессов по внедрению нового технического мышления;

- б) содействие при стратегическом и оперативном планировании программ инноваций;
- в) стратегическое планирование общего бюджета инновационных проектов;
- г) распределение бюджета на отдельные инновационные проекты.

30. Процесс контроллинга инноваций включает:

- а) ориентировку на поставленную цель с помощью установленных промежуточных целей;
- б) контроль сроков реализации и результатов;
- в) оценку и финансирование работ в сфере инноваций;
- г) выбор и контроль показателей.

31. Главной направленностью контроллинга инвестиций является:

- а) ориентация нововведений на стратегические цели предприятия;
- б) оптимизация производственных издержек;
- в) управление производственными процессами;
- г) достижение целей предприятия в сфере инвестиционной деятельности.

32. Какие из перечисленных задач являются доминирующими в работе контроллера?

- а) постановка целей;
- б) экономические расчеты;
- в) планирование и регулирование;
- г) разработка стратегий.

33. Инструменты контроллинга инноваций:

- а) время возникновения продукта;
- б) создание стоимости продукта на каждого занятого в производственном процессе;
- в) внутренняя норма доходности;
- г) приведенная величина дохода.

34. Где впервые появились службы контроллинга?

- а) в Германии;
- б) в Японии;

- в) в США;
- г) в Англии.

35. Служба контроллинга должна иметь:

- а) возможность принимать управленческие решения;
- б) возможность получать информацию из всех подсистем системы управления;
- в) возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации;
- г) все вышеперечисленное.

36. К личностным качествам контроллера относится:

- а) знание деловой этики;
- б) умение абстрагироваться от рутинной деятельности;
- в) владение навыками психологической поддержки;
- г) умение читать и анализировать баланс.

37. Сравнительный анализ - это:

- а) анализ причин и факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности;
- б) анализ отклонений фактического развития ситуации от запланированного;
- в) анализ эффективности мероприятий в области маркетинга.

38. Центр затрат отвечает за:

- а) доходность деятельности предприятия;
- б) доходную и расходную часть бюджета;
- в) расходную часть бюджета;
- г) будущие инвестиции.

39. Управление всеми ресурсами и видами деятельности предприятия, в процессе которых эти ресурсы потребляются - это:

- а) система управления затратами;
- б) общая система управления затратами;
- в) контроллинг;
- г) бюджетирование.

40. Анализ затрат - это:

- а) управленческая деятельность по формированию информации о затратах с целью их снижения;
- б) подготовка информации об ожидаемых затратах при освоении новых рынков сбыта, организации разработки и выпуска новой продукции, увеличении мощности предприятия;
- в) управленческая деятельность по выявлению факторов и тенденций формирования себестоимости с целью принятия обоснованных решений по управлению затратами и прибылью.

41. Система управления затратами «директ-костинг» основывается на расчете:

- а) переменных затрат;
- б) выручки от реализации продукции;
- в) маржинальной прибыли.

42. В состав расходов на содержание и эксплуатацию оборудования (РСЭО) на отечественных предприятиях включаются:

- а) амортизация оборудования и транспортных средств;
- б) расходы на эксплуатацию оборудования;
- в) расходы на потребление энергии, текущий ремонт оборудования и транспортных средств;
- г) внутризаводское перемещение грузов.

43. К причинам внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) относится:

- а) оптимизация производственных издержек;
- б) улучшение системы внешней отчетности;
- в) устранение доминирования финансовых управленческих показателей;
- г) упрощение процесса планирования.

44. К основным четырем перспективам внедрения ССП относятся:

- а) Финансы, Клиенты, Процессы и Потенциал;
- б) Финансы, Заказчики, Процессы и Производство;

- в) Клиенты, Ресурсы, Процессы и Потенциал;
- г) Финансы, Клиенты, Ресурсы и Потенциал.

45. Какая из четырех перспектив внедрения ССП содержит показатели, отражающие финансовый результат реализации стратегии компании?

- а) процессы;
- б) ресурсы;
- в) потенциал;
- г) финансы.

46. К этапам внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии относится:

- а) проведение стратегического анализа;
- б) проведение оперативного анализа;
- в) управление каскадированием;
- г) управление производственными процессами.

47. Определить годовую экономию от снижения себестоимости продукции, если затраты на 1 рубль товарной продукции за анализируемый период уменьшатся на 2 коп. и составят 87 коп. Годовой объем товарной продукции составляет 800 млн. руб.:

- а) 4 млн. руб.;
- б) 16 млн. руб.;
- в) 8 млн. руб.;
- г) 0 руб.

48. Имеются следующие данные по предприятию: объем производства – 1200 изделий, удельные переменные затраты – 1500 руб., постоянные затраты – 1400 тыс. руб. Определить, как изменится себестоимость производства единицы изделия при росте объемов производства на 15 %:

- а) уменьшится на 153 руб.;
- б) уменьшится на 225 руб.;
- в) останется на том же уровне;

г) возрастет на 225 р.

49. К элементам затрат не относятся:

- а) сырье и материалы;
- б) затраты на оплату труда с отчислением во внебюджетные фонды;
- в) амортизационные отчисления;
- г) прочие затраты.

50. При изменении объема производства условно-постоянные затраты в себестоимости единицы продукции:

- а) увеличиваются пропорционально увеличению объемов производства;
- б) составляют постоянную величину;
- в) уменьшаются пропорционально увеличению объемов производства;
- г) уменьшаются пропорционально снижению объёмов производства.

51. К комплексным статьям затрат в себестоимости продукции не относятся:

- а) расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
- б) общепроизводственные расходы;
- в) общехозяйственные расходы;
- г) сырье и материалы.

52. Объем производства составляет 1200 изд. Переменные затраты на единицу продукции - 1,5 тыс. руб., постоянные затраты - 1400 тыс. руб. Определить, как изменится себестоимость единицы продукции при увеличении объемов производства продукции на 15 %:

- 1) увеличится на 5,7 %;
- 2) уменьшится на 8 %;
- 3) уменьшится на 5,7 %;
- 4) не изменится.

ГЛОССАРИЙ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Абсорпшен-Костинг» (метод полной себестоимости) – метод калькулирования себестоимости продукции с полным поглощением всех производственных затрат (с распределением всех производственных затрат между проданной продукцией и запасами).

«АВ-Костинг» (пооперационное калькулирование) – нетрадиционная калькуляционная система, в которой группы косвенных расходов идентифицируются с операциями. Носители затрат (драйверы, базы распределения) обеспечивают более точное отнесение косвенных расходов на калькуляционные объекты.

Альтернативные затраты – условные затраты, характеризующие возможность, которой жертвуют или которая потеряна, когда выбор какого-либо альтернативного варианта действий требует отказа от другого.

Анализ потоков платежей (кэш-флоу анализ) показывает сумму, которой располагает предприятие для финансирования инвестиций, погашения заемного капитала и распределения прибыли.

Бизнес-процесс – горизонтальная иерархия зависимых между собой функциональных операций, конечной целью которых является выпуск продукции (работ, услуг), необходимой потребителю. В организации имеются процессы: ресурсные, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции, управления и др.

Бюджет – 1) количественное выражение плана; 2) финансовый документ установленного формата, по которому планируются и учитываются результаты хозяйственной деятельности предприятия либо его подразделения.

Бюджетирование – процесс формирования бюджетов с использованием определенных правил.

Валовая прибыль – показатель, равный разнице между объемом продаж и себестоимостью проданной продукции в части переменных затрат.

Риски всех видов – *технические*, означающие вероятность того, что в процессе реализации инновационного проекта не будут достигнуты заданные технико-эксплуатационные характеристики изделия; *временные*, обусловленные несвоевременной реализацией инновационного проекта; *экономические (финансовые)*, возникающие в результате превышения фактических затрат ресурсов над запланированными.

Внешняя деловая среда (или макросфера) – совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, и отношения, складывающиеся между ними и предприятием. Отношения определяют взаимодействие между предприятием, его реальными и потенциальными клиентами, а также конкурентами. Согласно оценкам экспертов, наибольшие возможности предприятию обеспечивают квалификация персонала и технологическая база, а наибольшая опасность заключается в неожиданных действиях со стороны конкурентов.

Внутренняя деловая среда – это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, используемые в производственном процессе.

Временные сравнения балансов – сравнение изменений позиций в стоимостном выражении с выявлением причин.

«Директ-Костинг» (метод сокращенной себестоимости) – система исчисления себестоимости в части переменных затрат, при которой общая сумма постоянных расходов показывается обособленно, что помогает в принятии многих решений (например, при выборе продукции для производства, ценообразовании и т. д.).

Задачи контроллинга – создание информационной системы поддержки принятия управленческих решений на базе данных, поступающих из бухгалтерского, производственного и управленческого учетов; планирование деятельности предприятия; оперативный контроль деятельности всех

структурных подразделений и всей организации в целом; координация деятельности системы управления организацией.

Задачи контроллинга инвестиций:

- составление данных по инвестиционным решениям;
- координация получения информации;
- развитие средств планирования инвестиций;
- установление бюджета инвестиций;
- проверка и контроль инвестиционных заявок;
- проведение расчета инвестиций;
- контроль проекта по существу дела и по времени;
- текущий подсчет инвестиций;
- контроль бюджета;
- инициирование новых инвестиционных проектов;
- выработка предложений по реализации инвестиционных проектов.

Задачи контроллинга инноваций:

- содействие при стратегическом и оперативном планировании программ инноваций;
- оценка предлагаемых инноваций с точки зрения рынка, затрат и экономичности;
- планирование и контроль бюджета сферы инноваций;
- контроль сроков реализации и результатов;
- выбор и контроль показателей;
- информация об экономических и рыночных показателях инновационных процессов.

Задачи финансового контроллинга:

- обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия;
- согласование финансового и внутреннего производственного учета;

- взаимоувязка внутренней и внешней среды предприятия посредством бюджетирования;
- ориентирование на достижение финансово-экономических результатов.

Затраты — выраженные в денежной форме расходы предприятий, предпринимателей, частных производителей на производство, обращение, сбыт продукции.

Затраты прошлых периодов – затраты, возникшие в результате ранее принятого решения. Они нерелевантны для принятия решений.

Диапазон релевантности (релевантный объем) – объем производства (продаж), при котором поведение затрат условно постоянно или переменного по отношению к объему производства.

Инвестиция – долгосрочное вложение капитала в предприятия разных отраслей, предпринимательские проекты, социально-экономические программы или инновационные проекты. Инвестиции приносят прибыль спустя значительное время после вложения.

Инновация – нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта.

Инструменты контроллинга инноваций:

- интенсивность инноваций;
- доля инноваций;
- время возникновения продукта;
- время безубыточности;
- возврат вложения;
- возрастная структура инновационных проектов;
- начатые, продолженные и законченные инновационные проекты за год;
- затраты на инновации на каждого занятого в сфере инноваций;
- создание стоимости на каждого занятого в сфере инноваций;
- доля расходов на инновации в общих расходах.

Информация – главный ресурс повышения эффективности работы предприятия, поскольку именно она позволяет устанавливать стратегические цели и задачи предприятия и использовать открывающиеся возможности; принимать обоснованные и своевременные управляющие решения; координировать действия разрозненных подразделений, направляя их усилия на достижение общих поставленных целей.

Калькулирование себестоимости – процесс исчисления себестоимости с использованием определенных правил.

Классификация затрат на производство – группировка затрат, отвечающая определенным направлениям учета, принципам обобщения.

Классификационный признак– признак, отражающий общие свойства группы экономической информации, на основе которого производится группировка затрат на производство и реализацию продукции.

Контроллер — специалист по разработке систем контроллинга и обеспечения функционирования этой системы в отдаленной перспективе, поэтому его работа нестандартна, требует широты кругозора, стратегического мышления, видения взаимосвязей между экономическими показателями, явлениями и процессами, требует аналитических способностей и умения синтезировать разрозненные факты, наблюдения, выявления тенденций в разной среде.

Контроллер-куратор цехов – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха. Если предприятие очень крупное и цехов много (больше 10), то на эту должность требуются два человека, которые разделят между собой цеха по группам.

Контроллер-специалист по информационным системам – квалифицированный специалист из отдела автоматизации, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации контроллинговой работы.

Контроллер-специалист по управленческому учету – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции.

Контроллинг – это инструмент стратегического и оперативного управления предприятием, согласно которому принимаются управленческие решения, ведущие к достижению поставленных перед организацией целей. **Контроллинг** обеспечивает методическую и инструментальную базу для осуществления основных функций управления: планирование, организация, руководство, мотивация и контроль, а также служит вспомогательным инструментом для адекватного понимания ситуации внутри организации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Контроллинг инвестиций – система организации контроллинга для оценки и оперативного управления инвестиционными проектами.

Контроллинг инноваций – система контроллинга, занимающаяся надзором за ходом реализации инновационного проекта, контролем и информационной поддержкой эффективного управления проектом.

Контроллинг логистики – система контроллинга, занимающаяся поставками, оценкой эффективности закупок, логистическим анализом производства.

Контроллинг маркетинга – это система организации контроллинга результатов маркетинговой деятельности предприятия

Контролируемые затраты – затраты, поддающиеся контролю со стороны менеджеров данного центра ответственности.

Косвенные затраты – затраты, относящиеся на себестоимость продукции пропорционально какой-либо базе (традиционное калькулирование) или с помощью драйверов (пооперационное калькулирование).

Критическая точка – объем продаж, при котором затраты равны выручке от продаж.

Маржинальный доход – показатель, характерный для калькуляционной системы «Директ-Костинг», исчисляемый как разница между объемом продаж и суммой переменных расходов (ценой и удельными переменными расходами).

Место возникновения затрат (МВЗ) – территориально обособленное подразделение организации, где осуществляются затраты.

Метод регрессионного анализа – метод анализа поведения затрат, использующий статистическую процедуру для нахождения среднего значения соотношения зависимой и независимой переменных.

Неконтролируемые (нерегулируемые) затраты – затраты, не зависящие от деятельности менеджеров данного центра ответственности.

Нерелевантные (иррелевантные) затраты – затраты, не существенные для принятия конкретного решения (искажающие или загромождающие информацию).

Нормальное (смешанное) калькулирование – калькуляционная система, в которой основные материалы и заработная плата производственных рабочих учитываются исходя из фактических затрат, а расходы по обслуживанию производства и управления - по плановому коэффициенту распределения.

Нормативно-справочная информация – сведения, характеризующие ресурсы предприятия, различного рода предметы, которые в процессе производства длительное время не меняют своих характеристик, а данные о них многократно используются в плановых и учетных расчетах.

Нормирование – процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм и нормативов, направленный на обеспечение эффективного использования производственных ресурсов.

Общие затраты – затраты, связанные с производством группы изделий (работ, услуг).

Оперативно-производственное планирование – плановые работы по уточнению, детализации, конкретизации показателей по структурным подразделениям, рабочим местам на короткие промежутки времени.

Операция – событие, задание или единица работы, имеющая определенную цель. «АВ-костинг» использует себестоимость этих операций как промежуточную ступень для отнесения затрат на продукцию (работы, услуги) и как информацию, имеющую самостоятельное значение.

Переменные затраты – затраты, изменяющиеся прямо пропорционально изменению объема производства в области релевантности.

Подход с точки зрения эффективности – тест на критерий оптимальности решений, применяемый в экономических расчетах и при оценке альтернативных способов использования ресурсов для достижения определенных целей.

Постоянные затраты – затраты, которые в области релевантности не зависят от изменения объема производства, продаж.

Принятие решения – процесс выбора курса действий из двух или более альтернатив в ходе достижения поставленной цели. Процесс подготовки и реализации управленческих решений можно представить в виде набора операций, которые в свою очередь подразделяются на процедуры, т.е. конкретные действия, необходимые для достижения поставленных целей и задач в данный момент управления.

Принцип документации – создание возможности проверки того, соблюдались ли цели и задачи контроллинга маркетинга в действительности.

Принцип своевременности – контроллинг как функция, ориентированная на будущее, служит раннему выявлению новых возможностей и рисков для предприятия. Способность к быстрому реагированию на изменение рынка зависит от временного интервала между возникновением нового шанса или риска и конкретными действиями, а также от времени, необходимого для выработки изменения плана и его внедрение.

Принцип стратегического сознания – реализуется, когда любые решения и действия предприятия принимаются с позиций соответствия стратегическим программам. Соблюдение этого подхода – важнейшая задача контроллера. Стратегическое сознание – барьер, предотвращающий реализацию оперативных решений или изменяющий их при несоответствии стратегическому плану.

Процесс контроллинга инноваций включает:

- процесс принятия решений;
- организацию служб контроллинга инноваций;
- оценку и финансирование работ в сфере инноваций;
- внутреннюю и внешнюю отчетность в сфере инноваций.

Риск – в широком смысле – возможность появления обстоятельств, обуславливающих:

- неуверенность или невозможность получения ожидаемых результатов от реализации поставленной цели;
- нанесение материального ущерба;
- опасность валютных потерь и др.

Риск – в узком смысле – поддающаяся измерению вероятность понести убытки или упустить выгоду.

Прямые затраты – затраты, прямо относящиеся на себестоимость конкретной продукции (объекта калькулирования).

Релевантные затраты – затраты, существенные для принятия конкретного управленческого решения, которые следует принимать в расчет.

Себестоимость – величина использованных ресурсов в денежном выражении.

«Стандарт-кост» – метод калькулирования себестоимости продукции на основе стандартных, нормативных затрат. Его главная цель – контроль и регулирование затрат путем выявления отклонений.

Стратегические решения – основополагающие для развития организации решения, направленные на перспективные цели, сопряженные

со значительной неопределенностью из-за влияния неконтролируемой внешней среды.

Стратегический контроллинг маркетинга включает стратегическое планирование и контроль, которые предусматривают:

- анализ стратегического портфолио;
- методическую и информационную поддержку менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта;
- координацию стратегических планов.

Удельные переменные расходы – сумма переменных расходов, приходящихся на единицу продукции.

Удельные (средние) затраты – затраты на единицу продукции (работ, услуг).

Управленческий учет – информационная система, обеспечивающая сбор, измерение, систематизацию, анализ и передачу данных, необходимых для управления подразделениями предприятий и для принятия оперативных, тактических и стратегических управленческих решений в систематическом или проблемном порядке.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы.

Уровень маржинального дохода - частное от деления маржинального дохода на выручку, умноженное на 100 %.

Фактическое калькулирование – метод калькулирования себестоимости продукции, при котором прямые затраты исчисляются на основе фактического количества и фактических цен (расценок), а косвенные - на основе фактического коэффициента распределения.

Финансовая структура предприятия – иерархическая система центров финансовой ответственности предприятия.

Финансовый контроллинг – это набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики

предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.

Функции контроллинга – сбор и обработка информации на разных «ярусах» системы управления, необходимой для принятия управленческих решений и планирования деятельности организации; формирование системы стратегического и оперативного планирования и поиск информации для осуществления данного процесса; координация управленческой деятельности по достижению поставленных целей; разработка методов контроля по реализации планов (бюджетов); ведение контроля по реализации планов (бюджетов); сбор, обработка информации в ходе и после реализации плана, ее анализ и предоставление руководству организации для принятия управленческих решений; обеспечение рациональности управленческого процесса; исследование тенденций развития предприятия в условиях рыночной экономики.

Функционально-стоимостной анализ – один из методов, указывающий на возможные пути улучшения стоимостных показателей.

Центры операций – группы операций, объединенных по какому-либо признаку.

Центры выручки (ЦВ) – вид центров ответственности; руководитель отвечает только за выручку; допустимо – за «условную выручку».

Центр затрат (ЦЗ) – вид центров ответственности; представляет собой подразделение внутри предприятия, руководитель которого отвечает только за затраты данного подразделения.

Центр инвестиций (ЦИ) – вид центров ответственности; это подразделение, руководитель которого отвечает за затраты и результаты инвестиционного процесса, эффективность использования капитальных вложений. Задача такого центра – обеспечить максимальную рентабельность вложенного капитала, его быструю окупаемость.

Центры операций – группы операций, объединенных по какому-либо признаку.

Центр ответственности (ЦО) – сфера, участок деятельности, возглавляемый менеджером, несущим ответственность за результаты принимаемых решений в рамках возложенных на него полномочий. **Цель контроллинга** – организовать процесс управления таким образом, чтобы достичь все цели, которые ставит руководство предприятия.

Ценовая политика – совокупность мероприятий и стратегий, которые использует предприятие при установлении цен на реализуемую продукцию. При выработке ценовой политики учитываются издержки производства, цены конкурентов, конъюнктура рынка, затраты на рекламу и стимулирование сбыта и т.д.

Центры прибыли (ЦП) – вид центров ответственности; подразделение, руководитель которого ответственен не только за затраты, но и за финансовые результаты своей деятельности: руководитель имеет возможность контролировать все компоненты деятельности, от которых зависит величина прибыли: объемы производства и продаж, цены, затраты.

Экономическая эффективность – соотношение результатов и затрат, произведенных для их достижения.

Эффект – результат деятельности, выражаемый экономическими показателями соизмерения «затраты - доходы».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Бизнес-контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.В. Буреш [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. — 146 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30052> — ЭБС «IPRbooks».

Гладченко Т.Н. Контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие / — Электрон. текстовые данные. — Донецк: Донецкий государственный университет управления, 2016. — 194 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62361.html> — ЭБС «IPRbooks».

Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу: учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2014. — 192 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18829> — ЭБС «IPRbooks».

Маликова С.Г. Курс лекций по дисциплине «Контроллинг»: учебное пособие. — М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2014. — 57 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30885> — ЭБС «IPRbooks».

Управление затратами и контроллинг [Электронный ресурс]: учебник/ А.Н. Асаул [и др.]. — Электрон. текстовые данные.— Кызыл: Тувинский государственный университет, 2014.— 236 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/38595>.— ЭБС «IPRbooks».

Учебное издание

Ольга Николаевна Богатырева

**КОНТРОЛЛИНГ
В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Методические указания

