

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.291.213я73-1
Ш55

Р е ц е н з е н т ы:

доктор экономических наук, профессор *В.Б. Ивашевич*
(зав. кафедрой управленческого учета
Казанского государственного финансово-экономического института);
доктор экономических наук, профессор *М.В. Мельник*
(кафедра экономического анализа и аудита
Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации);
доктор экономических наук, профессор *Е.А. Мизиковский*
(зав. кафедрой бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского);
доктор экономических наук, профессор *М.Р. Сафиуллин*
(директор Центра перспективных экономических исследований
Академии наук РТ, министр экономики Республики Татарстан)

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Шигаев, Антон Иванович.
Ш56 Контроллинг стратегии развития предприятия: учеб. пособие
для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгал-
терский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Налоги
и налогообложение» / А.И. Шигаев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА,
2015. — 351 с.

ISBN 978-5-238-01442-5

Агентство СІР РГБ

Изложены методологические и практические аспекты контроллинга стра-
тегии развития предприятия. Проанализировано содержание и условия при-
менения существующих форм, методов и рычагов контроля. Рассмотрены
особенности определения и интеграции подконтрольных показателей, по-
строения и использования систем сбалансированных и интегрированных по-
казателей. Раскрыто содержание контроллинга создания экономической стои-
мости, контроллинга ориентированной на доходность стратегии, а также ди-
агностических систем контроля. Показаны схемы факторного анализа откло-
нений от стратегии развития предприятия.

Для магистрантов и студентов экономических вузов и факультетов, слуша-
телей программ MBA, сотрудников финансово-экономических служб пред-
приятий, управленческого персонала предприятий.

ББК 65.291.213я73-1

ISBN 978-5-238-01442-5 © ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2008

Принадлежит исключительное право на использова-
ние и распространение издания.

Воспроизведение всей книги или любой ее части
любыми средствами или в какой-либо форме, в том
числе в Интернет-сети, запрещается без письменного
разрешения издательства.

© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2008

Оглавление

Предисловие	3
Часть I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
Глава 1. Контроллинг как информационная система управления развитием предприятия	8
1.1. Понятие и роль контроллинга в деятельности предприятий	8
1.2. Организация структуры и службы контроллинга на предприятиях	13
Контрольные вопросы	19
Тесты	20
План семинарского занятия	21
Основная литература	21
Вспомогательная литература	21
Глава 2. Стратегическое управление развитием предприятия в современной экономике	22
2.1. Необходимость разработки стратегии для предприятий	22
2.2. Содержание понятия «стратегия предприятия»	26
Контрольные вопросы	32
Задание	34
План семинарского занятия	34
Основная литература	34
Вспомогательная литература	34
Глава 3. Способы контроля, используемые на предприятиях	35
3.1. Влияние особенностей внешней и внутренней среды на содержание систем контроля	35

3.2. Рычаги контроля	43
Понятие рычагов контроля	43
Система диагностического контроля	45
Система интерактивного контроля	50
Система убеждений	52
Система границ	54
Использование рычагов контроля на разных этапах развития предприятия	59
Контрольные вопросы	62
Тесты	62
План семинарского занятия	63
Основная литература	63
Вспомогательная литература	63
Глава 4. Выбор показателей для контроля	64
4.1. Концептуальные основы измерения затрат и результатов деятельности предприятий	64
4.2. Контроль финансовых результатов по центрам ответственности	71
Контрольные вопросы	76
Тесты	77
План семинарского занятия	77
Основная литература	78
Вспомогательная литература	78
Часть II. КОНТРОЛЛИНГ СОЗДАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТОИМОСТИ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	79
Глава 5. Стоимостно-ориентированное управление предприятием	80
5.1. Подходы к стоимостно-ориентированному управлению предприятием	80
Понятие стоимостно-ориентированного управления	80

Свободный денежный поток	85
Экономическая добавленная стоимость	90
Денежная рентабельность инвестированного капитала	95
5.2. Стратегия, ориентированная на доходность	101
Контрольные вопросы	114
Задание	115
План семинарского занятия	115
Основная литература	115
Вспомогательная литература	115
Глава 6. Анализ последовательности создания стоимости на предприятии	116
6.1. Создание стоимости в ходе выполнения последовательности бизнес-процессов	116
6.2. Развитие управленческих способностей по созданию стоимости на основе модели зрелости бизнес-процессов	128
6.3. Стратегический анализ создания стоимости в ходе выполнения последовательности бизнес-процессов	135
Контрольные вопросы	144
Тесты	145
План семинарского занятия	146
Основная литература	146
Вспомогательная литература	146
Глава 7. Формирование учетно-аналитической информации о затратах по бизнес-процессам и видам внутрихозяйственной деятельности	147
7.1. Методологические вопросы учета затрат по видам внутрихозяйственной деятельности	147

7.2. Распределение затрат по видам внутрихозяйственной деятельности в системе счетов управленческого учета	155
7.3. Распределение затрат по клиентам	168
Приложение 1. Схемы типовых бизнес-процессов предприятий	185
Приложение 2. Номенклатуры видов деятельности	187
Приложение 3. Распространенные показатели эффективности выполнения бизнес-процессов	191
Приложение 4. Отчеты о расходах по бизнес-процессам	193
Контрольные вопросы	195
Тесты	196
План семинарского занятия	197
Основная литература	197
Вспомогательная литература	197

Глава 8. **Инструменты управления затратами при создании стоимости** **198**

8.1. Целевое калькулирование себестоимости продукции (методика Target Costing)	198
8.2. Калькулирование непрерывно улучшающейся себестоимости продукции (Kaizen costing)	206
Контрольные вопросы	212
Тесты	213
План семинарского занятия	214
Основная литература	214
Вспомогательная литература	214

Часть III. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ В КОНТРОЛЛИНГЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	215
Глава 9. Контроллинг безубыточности развития предприятия	216
9.1. Общие положения контроллинга безубыточности	216
9.2. Эффект операционного рычага	224
9.3. Контроллинг безубыточности при ценообразовании	228
Контрольные вопросы	235
Тесты	236
План семинарского занятия	236
Основная литература	237
Вспомогательная литература	237
Глава 10. Интеграция показателей оценки эффективности деятельности предприятия	238
10.1. Иерархические системы показателей	238
10.2. Системы сбалансированных показателей	253
Контрольные вопросы	278
Тесты	279
План семинарского занятия	280
Основная литература	281
Вспомогательная литература	281
Глава 11. Система планирования прибыли и бюджетирование	282
11.1. Общие вопросы составления плана по прибыли	282
11.2 Развитие методик бюджетирования	286
11.3. Проблемы и перспективы бюджетирования на современных предприятиях	292
Контрольные вопросы	301
Тесты	302

План семинарского занятия	303
Основная литература	303
Вспомогательная литература	303
 Глава 12. Факторный анализ отклонений от стратегии развития предприятия	 304
12.1. Стратегический анализ прибыли от продаж	304
12.2. Факторный анализ выполнения плана по прибыли	317
Контрольные вопросы	328
Тесты	329
План семинарского занятия	330
Основная литература	330
Вспомогательная литература	330
Заключение	331
Библиографический список	333
Ответы на контрольные тесты	337
Программа дисциплины «Контроллинг»	338