

ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Кафедра «Управление инновациями в бизнесе»

Томашев В. П.

Управление затратами в инновационных проектах

Методические указания
по изучению дисциплины

Челябинск, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины
2. Структура и краткое содержание дисциплины
3. Рекомендации по изучению дисциплины
 - 3.1 Конспектирование лекций
 - 3.2 Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям
 - 3.3 Рекомендации по подготовке доклада. Темы докладов.
 - 3.4. Рекомендации по работе с литературой
4. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины
5. Инновационные образовательные технологии, используемые в учебном процессе
6. Библиографический список

ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемые методические указания, отвечают требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки 27.04.05 «Инноватика» и соответствуют требованиям рабочей программы учебной дисциплины «Управление затратами в инновационных проектах». Оно поможет студентам в самостоятельной работе по изучению курса указанной дисциплины и носит контрольно-обучающий характер. Методическая литература представляет собой инструкцию или алгоритм по получению тех или иных знаний, навыков, умений [1].

Цель методических указаний – научить студентов работе с источниками и научной литературой, привить навыки к анализу, обобщению и систематизации полученных знаний, к выявлению причинно-следственных связей явлений.

В соответствующих разделах данных методических указаний содержатся планы занятий, контрольные вопросы и другие задания, позволяющие организовать работу студентов.

1. Цели и задачи дисциплины

Цель преподавания данной дисциплины: детальное изучение сущности методов управления затратами в инновационной деятельности предприятия, их основных этапов, теоретической и экспериментальной базы, определяющей процедуру управления затратами, методов диагностики затрат и оптимизации ресурсов инновационной деятельности, а также путей повышения платежеспособности и финансовой устойчивости предприятий.

Основные задачи курса:

- проведение детального анализа элементов затрат для выявления внутренних резервов оптимизации финансовых потоков на предприятии при создании инновационного продукта;
- рассмотрение вопросов оптимизации затрат, направленных на рост рыночной стоимости собственного капитала компании;
- анализ и способы решения основной задачи инновационной деятельности - повышение платежеспособности, финансовой устойчивости и независимости компании;
- изучение методов управления затратами в условиях ограниченности финансовых ресурсов;
- обоснование критериев эффективности различных вариантов инновационной деятельности.

2. Структура и краткое содержание дисциплины

Изучаются вопросы управления затратами в инновационной деятельности предприятия, проводится финансовое моделирование, планирование и мониторинг инновационной деятельности, исследуются финансовые потоки от инновационной деятельности и проблемы их анализа на предприятии

Содержание дисциплины

№ раздела	Наименование разделов дисциплины
1	Принципы управления затратами на предприятии
2	Классификация и характеристики моделей управления затратами в инновационном менеджменте
3	Финансовая отчетность как источник информации для анализа, контроля и принятия решений по снижению затрат в инновационном менеджменте.
4	Анализ структуры ресурсов крупных экономически и социально-значимых организаций. Особенности учёта затрат на промышленных предприятиях
5	Управление инновационными ресурсами предприятия на основе моделей. Оптимизация программ управления инновационными процессами в части снижения затрат на предприятии. Управление инновационными ресурсами предприятия на основе моделей
6	Оптимизация программ управления инновационными процессами в части снижения затрат на предприятии.

7	Методические основы составления плана инновационной деятельности, его структура и содержание
8	Контроль финансовых потоков предприятия. Модели финансового оздоровления предприятий
9	Зарубежный опыт моделирования деятельности на предприятиях в направлении снижения затрат.

Лекции

№ лекции	№ раздела	Наименование или краткое содержание лекционного занятия
1	1	Тема: Принципы управления затратами. Рассматривается сущность затрат, зависимость ресурсов от условий внешней среды, причины возникновения и этапы развития кризиса ресурсов. Дается анализ основных принципов затрат.
2	2	Тема: Классификация и характеристики моделей управления затратами в инновационном менеджменте. Сущность моделирования в инновационном менеджменте. Характеристики моделей управления и их классификация с целью систематизации. Использование методов финансового анализа для выявления внутренних ресурсов компании. Показатели экономической и финансовой устойчивости компании
3	3	Тема: Финансовая отчетность как источник информации для анализа, контроля и принятия решений по снижению затрат в инновационном менеджменте. Состав и содержание финансовой отчетности. Законодательные акты, регулирующие содержание и состав финансовой отчетности. Методы диагностики и особенности управления ресурсами с целью повышения платежеспособности предприятия. Состав оборотных и ликвидных ресурсов и их отражение в финансовой отчетности. Определение мер по восстановлению платежеспособности с помощью методов управления затратами.
4	4	Тема: Анализ структуры ресурсов крупных экономически и социально-значимых организаций. Особенности управления затратами на промышленных предприятиях. Методы анализа структуры ресурсов крупных экономически и социально-значимых организаций. Точки повышенной опасности в структуре ресурсов компании. Показатели платежеспособности компании и их связь с составом ресурсов. Особенности моделирования и планирования затрат на промышленных предприятиях
5	5	Тема: Управление инновационными ресурсами предприятия на основе моделей. Методы управления инновационными ресурсами на промышленном предприятии. Алгоритм управления ресурсами на предприятии с учётом задач снижения затрат. Алгоритмы математического моделирования деятельности с учётом поставленных задач. Реализация сформированных алгоритмов на расчётных моделях.
6	6	Тема: Оптимизация программ управления инновационными процессами. Программы снижения затрат на предприятии. Ключевые факторы, влияющие на оптимизацию затрат. Критерии оптимизации затрат. Способы и методы формализации полученных критериев оптимизации. Порядок их исчисления с применением разработанных программ и моделей. Формирование маркетинговой стратегии предприятия с целью реализации оптимальных программ инновационной деятельности

7	7	Тема: Методические основы составления плана инновационной деятельности, его структура и содержание. Планирование и моделирование инновационной деятельности, как один из способов санации предприятия в краткосрочный и долгосрочный периоды. Структура и содержание плана затрат. Формирование маркетинговой стратегии предприятия с целью реализации плана моделирования и планирования инновационной деятельности
8	8	Тема: Контроль финансовых потоков предприятия. Модели финансового оздоровления предприятий. Цели и способы контроля финансовых потоков предприятия. Моделирование деятельности предприятия с целью прогноза его финансового состояния при изменении структуры и состава ресурсов. Алгоритм моделирования финансового оздоровления предприятия и его реализации на расчётных программах.
9	9	Тема: Зарубежный опыт моделирования деятельности на предприятиях. Международные системы финансовой отчетности, как источники информации для снижения затрат в инновационном развитии. Международные методики, определяющие цели и задачи инновационного развития и их реализацию на промышленных предприятиях

Практические занятия, семинары

№ занятия	№ раздела	Наименование или краткое содержание практического занятия, семинара
1	2	Тема. Платёжеспособность и её связь с деятельностью. Содержание. Финансовые показатели инновационной деятельности и платёжеспособности компании и их связь с составом ресурсов. Особенности затрат на крупных экономически и социально-значимых организациях.
2	3	Тема. Состав и содержание финансовой отчетности Содержание. Рассматривается состав и структура финансовой отчетности. Определяется информация в отношении внутренних ресурсов предприятия, которая может быть получена из отчетности. Проводится ее анализ.
3	3	Тема. Влияние внешней и внутренней сред на показатели моделирования и планирования экономической деятельности. Содержание. Влияние среды на инновационную деятельность. Меры по восстановлению платёжеспособности за счёт инновационной деятельности
4	4	Тема. Финансовое моделирование оборота ресурсов. Содержание. Финансовое моделирование и планирование, как мера по восстановлению платёжеспособности предприятия. В соответствии с полученной отчетностью и ее анализом студенты дают описание моделирования и планирования деятельности по восстановлению платёжеспособности
5	4	Тема. Показатели эффективности инновационной деятельности. Содержание. Контроль финансовых потоков предприятия при ведении инновационной деятельности. Цели и способы контроля финансовых потоков предприятия с целью повышения его платёжеспособности
6	5	Тема. Финансовые ресурсы. Диагностика и особенности управления ресурсами и затратами в зависимости от вида деятельности. Содержание. Методы диагностики и особенности управления финансовыми ресурсами с целью повышения платёжеспособности предприятия. Учёт рисков. Предлагаются варианты изменения структуры ресурсов и определяется влияние этих изменений на платёжеспособность предприятия

7	5	Тема. План финансового оздоровления Содержание. Методика составления плана финансового оздоровления за счёт ведения инновационной деятельности. Его структура и содержание
8	6	Тема. Инвестиционные проекты финансового оздоровления предприятий Содержание. Показатели эффективности инвестиционных проектов. Финансовый поток, чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость. Срок окупаемости проекта.
9	6	Тема. Оптимизация структуры активов и источников их финансирования. Содержание. Внешние и внутренние источники финансирования инвестиционных проектов. Влияние источников финансирования на финансовую устойчивость организации
10	7	Тема. Анализ финансовых ресурсов крупных экономически и социально-значимых организаций. Содержание. Особенности структуры ресурсов экономически крупных объектов. Связь финансовых ресурсов с окупаемостью проекта. Финансовое моделирование инновационной деятельности крупных экономических объектов
11	8	Тема. Диагностика финансового состояния организации по финансовой отчётности проектного периода Содержание. Финансовая отчетность как источник информации для анализа и контроля процедуры финансового оздоровления. Экспресс-диагностика и особенности управления ресурсами предприятия при моделировании инновационной деятельности в направлении снижения затрат
12	9	Тема. Реструктуризация активов и затрат предприятия для повышения финансовой устойчивости Содержание. Особенности структуры активов и пассивов предприятий различного уровня устойчивости. Управление активами и источниками их финансирования для повышения финансовой устойчивости.

Общие теоретические положения

Основным финансовым результатом деятельности предприятия является прибыль, которая служит основой и источником средств для его дальнейшего развития. Повысить прибыль можно увеличивая объёмы производства или цены на выпускаемую продукцию, но это не всегда возможно и целесообразно. Поэтому основным условием увеличения прибыли предприятия является снижение издержек производства и сбыта продукции, в частности снижение себестоимости выпускаемой продукции, поэтому организация и управление затратами являются приоритетной задачей для предприятия.

Практически на каждом предприятии имеются резервы для снижения затрат до рационального уровня, что и позволяет добиваться роста экономической эффективности деятельности, повышения уровня конкурентоспособности. Снижение затрат на выпуск единицы продукции позволяет предприятию устанавливать более низкие и гибкие цены, что даёт важное преимущество перед конкурентами. Поэтому для каждого предприятия важен анализ затрат и эффективное управление ими для достижения высокого экономического результата.

Эффективное управление затратами подразумевает:

- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия – от создания до утилизации;
- органичное сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции;
- умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от использования ресурсов предприятия;
- организацию системы управления производством, ориентированной на постоянный контроль затрат и поиск резервов их эффективного снижения;
- сосредоточение на предупреждении затрат, а не на их учете;
- вовлечение в систему управления затратами всех видов затрат;
- оперативность получения информации о затратах и ее анализа и др.
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат.

Основным недостатком учета затрат на предприятиях, как правило, является его низкая оперативность – предоставление информации о затратах происходит раз в месяц, а это не позволяет обеспечивать предупреждение затрат, вовремя выявлять негативные отклонения от плана и виновников таких отклонений. Такая система учета зачастую не предоставляет возможность четкого представления о том, где и как формируются затраты предприятия. Как результат этого, контроль затрат носит формальный характер, а поиск путей сокращения затрат значительно усложняется. Необходимо, чтобы деятельность экономических служб завода была направлена на оперативный сбор и анализ всей необходимой для контроля затрат информации, на разработку новых форм и сбора информации и документов первичного учета, на экспертизу управленческих решений, а также, на решение задач улучшения экономической деятельности на предприятии, то есть на решение стратегических задач.

Теоретические аспекты управления затратами

Понятие управления затратами

На предприятии с традиционной системой управления, оставшейся от плановой экономики, какими являются практически все Российские предприятия, не используется слово "управление" в сочетании со словом "затраты", что соответствует реальному положению дел. Термин "управление" предполагает наличие механизма, обеспечивающего возможность правильного определения плановых значений, точного определения текущих фактических значений, возможность оперативного влияния на процесс формирования фактических значений управляемых показателей.

Управление затратами – это область управленческой деятельности, как средство достижения предприятием высокого экономического результата. Специфика этой деятельности в том, что соединяются часто независимые друг от друга знания о работе предприятия, взаимосвязь и влияние на «конечный результат – работа предприятия – прибыль».

Управление затратами – это не минимизация затрат, что может привести к сокращению производства, а более эффективное использование ресурсов компании, их экономия и максимизация отдачи от них на всех этапах производственного процесса. Постановка процесса управления затратами в компании заключается в признании затрат, их учете, группировке и разнесении и представления их в виде, удобном для дальнейшего анализа и принятия управленческих решений.

Считается, что управление затратами – это обязанность экономической службы предприятия, которая осуществляет нормирование, планирование и контроль затрат. Однако, это самое глубокое заблуждение. Экономическая служба должна консолидировать данные, проверять их, но в формировании себестоимости принимают участие абсолютно все подразделения предприятия и планирование затрат, ответственность за их величину должна быть переложена, разделена на руководителей подразделений предприятия. Сокращение затрат должно осуществляться теми людьми, кто за них отвечает и в тех подразделениях, где эти затраты возникают.

Предметом управления затратами являются затраты предприятия во всем их многообразии. Объектом управления затратами являются собственно затраты организации, процесс их формирования и снижения. Субъектом управления затратами выступают руководители и специалисты организации и производственных подразделений, т. е. управляющая система.

Особенности затрат как предмета управления:

- Динамизм. Они находятся в постоянном движении, изменении; их рассмотрение в статике весьма условно и не отражает реальной жизни;
- Многообразие, которое обуславливает многообразие способов, приемов и методов управления затратами;
- Трудность измерения, учета и оценки – абсолютно точных методов измерения и учета затрат не существует;
- Сложность и противоречивость влияния на экономический результат. Например, повысить прибыль организации можно за счет снижения текущих затрат на производство, что обеспечивается повышением капитальных вложений в НИОКР, технику и технологию; высокая прибыль при производстве продукции может быть значительно снижена затратами на ее утилизацию и т.п.

Цель управления затратами – это построение внутреннего экономического учета доходов и расходов по предприятию и в разрезе подразделений, что позволит выявить реальный финансовый результат работы предприятия, не искаженный бухгалтерскими проводками.

Важнейшими задачами управления затратами являются:

- повышение эффективности деятельности предприятия;
- определение затрат по основным функциям управления;
- расчет затрат по отдельным структурным подразделениям и предприятию в целом;

- расчёт затрат на единицу продукции (работ, услуг) - калькулирование себестоимости продукции;
- подготовка информационной базы, позволяющей оценивать затраты при выборе и принятии хозяйственных решений;
- выявление технических способов и средств контроля и измерения затрат;
- поиск резервов снижения затрат на всех этапах производственного процесса и во всех производственных подразделениях предприятия;
- выбор методов нормирования затрат;
- приведение анализа затрат с целью принятия управленческих решений по совершенствованию производственных процессов, формированию ассортиментной и ценовой политики, оптимизации загрузки производственных мощностей, выбору вариантов инвестирования, прогнозированию объёмов производства и сбыта продукции.

Все вышеперечисленные задачи управления затратами должны решаться в комплексе – только такой подход принесет плоды и будет способствовать резкому росту эффективности работы предприятия.

При рассмотрении управления затратами как процесса, выделяют следующие этапы:

- планирование и прогнозирование затрат (прогнозные расчет себестоимости, составление калькуляции, сметы затрат);
- организация управления затратами (устанавливает, кто, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами управляет затратами; определяются центры возникновения затрат и центры ответственности; разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей менеджеров и специалистов, связанных с управлением затратами);
- непосредственно учет затрат (бухгалтерский, управленческий учет, мониторинг центров возникновения затрат);
- анализ и контроль затрат и производственных инвестиций с целью выработки управленческих решений по оптимизации расходов, связанных с производственно - коммерческой деятельностью предприятия (сравнение фактических затрат с запланированным уровнем, определение отклонений и принятие оперативных мер по ликвидации расхождений, факторный анализ);
- принятие управленческих решений, относительно эффективности системы управления затратами на предприятии;
- соответствующий документооборот.

Принципы управления затратами на предприятии являются:

- методическое единство на разных уровнях управления затратами;
- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия – от создания до утилизации;
- органичное сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции (работ, услуг);
- направленность на недопущение излишних затрат;

- взаимозаменяемость ресурсов;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- совершенствование информационного обеспечения о величине затрат;
- повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат.

Соблюдение всех принципов системы управления затратами создает базу для экономической конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики.

Основными функциями системы управления затратами являются прогнозирование и планирование, учет, контроль (мониторинг), координация и регулирование, а также анализ затрат.

Планирование затрат может быть перспективным – на стадии долгосрочного планирования и текущим – на стадии краткосрочного планирования. Если точность долгосрочного планирования затрат невелика и подвержена влиянию инвестиционного процесса, поведения конкурентов, политики государства в области экономического управления организациями, а иногда и форс-мажорных обстоятельств, то краткосрочные планы затрат отражают нужды ближайшего будущего и более точно определяются годовыми и квартальными расчетами.

Организация – важнейший элемент эффективного управления затратами. Она устанавливает, кто, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами управляет затратами в предпринимательской структуре. Определяются центры возникновения затрат и центры ответственности. Разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей менеджеров и специалистов, связанных с управлением затратами. Эта схема должна быть совместима с организационно-производственной структурой предприятия.

Координация, взаимозаменяемость и регулирование затрат (нормативный метод) – это сравнение фактических затрат с запланированным уровнем, определение отклонений и принятие оперативных мер по ликвидации расхождений. Своевременная координация и регулирование затрат позволяют предприятию избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата деятельности.

Учёт и контроль затрат

Учет как элемент управления затратами необходим для подготовки информации при принятии правильных решений. В рыночной экономике принято разделение учета на два вида: производственный и финансовый.

Производственный учет, как правило, отождествляется с учетом затрат на производство и калькулированием себестоимости продукции. В своем развитии производственный учет трансформировался в управленческий учет, который является активным инструментом управления предприятием. Производственный учет ориентируется на методику отражения затрат на производство, а управленческий – на анализ ситуации, принятие решений, изучение запросов потребителей информации, анализ отклонений от стандартных затрат. В системе управления учета подготавливается

информация для руководства внутри организации с целью помочь им принять правильное решение.

Финансовый учет призван предоставлять информацию пользователям вне предприятия и предполагает сравнение затрат с доходами для определения прибыли.

Функция контроля в системе управления затратами обеспечивает обратную связь для сравнения запланированных и фактических затрат. Эффективность контроля связана с корректирующими управленческими действиями, направленными на приведение фактических затрат в соответствие с запланированными или уточнение планов, если они не могут быть выполнены из-за объективно изменившихся производственных условий.

Анализ затрат является элементом функции контроля в системе управления затратами. Он предшествует управленческим хозяйственным решениям и действиям, обосновывает и подготавливает их. Анализ позволяет оценить эффективность использования всех ресурсов предприятием, выявить резервы снижения затрат на производство, подготовить материалы для принятия рациональных управленческих решений.

Стимулирование – это воздействие на участников производства, побуждающее их соблюдать установленные планом затраты и находить возможности их снижения. Для мотивации таких действий используются как материальные, так и моральные стимулы. Нельзя прибегать к наказанию при увеличении затрат. В этом случае работники будут оспаривать величину планируемых затрат, стремясь к установлению их более высокого уровня. Достижение основной цели предприятия – получение максимально возможной прибыли за счет снижения затрат – станет трудновыполнимой задачей.

Механизм реализации функций управленческого контроля можно представить в виде трех основных блоков:

- Организационная структура осуществления управленческого контроля.
- Мотивационные аспекты управленческого контроля.
- Информационные потоки в системе управленческого контроля.

Система управленческого контроля функционирует в рамках существующей организационной структуры предприятия. Выделяют следующие основные типы организационных структур:

- линейно-функциональная (управленческий контроль осуществляется «по вертикали»: вышестоящий менеджер контролирует деятельность нижестоящего менеджера; такая система характеризуется высокой степенью централизации управления и контроля всех сторон деятельности предприятия);

- дивизиональная (менеджер дивизиона осуществляет контроль текущей деятельности своего дивизиона, и прежде всего – контроль выручки, затрат, прибыли; центральный аппарат контролирует лишь основные показатели деятельности дивизиона, прежде всего – прибыль и рентабельность

капиталовложений, кроме того, централизованным остается контроль выполнения стратегических решений и проведения единой политики в рамках организации);

- матричная (функциональные отделы – это центры затрат, а проекты – центры инвестиций; соответственно, менеджеры функциональных отделов осуществляют контроль качества выполняемых работ, контроль эффективности использования ресурсов, а также контроль затрат своих отделов).

Чаще всего на практике встречается линейно-функциональная организационная структура. В рамках такой структуры линейные подразделения занимаются основной деятельностью по выпуску продукции, а специализированные функциональные подразделения оказывают услуги основным.

Для создания эффективной системы управленческого контроля затрат помимо организационной структуры необходимо учитывать и психологические аспекты, прежде всего – мотивацию.

Система эффективного управленческого контроля с учетом мотивационных факторов должна отражать следующие моменты:

- Цели, сформулированные в рамках системы управленческого контроля затрат, должны быть достижимы.

- Необходимо как можно шире привлекать сотрудников низшего и среднего звена к постановке целей, разработке планов и анализу их исполнения: это позволяет сотруднику более полно реализовать свои возможности, быть более самостоятельными и одновременно почувствовать себя частью организации.

- Цели, задачи, процедуры и результаты контроля управления затратами должны быть гласными, чтобы каждый сотрудник знал, чего от него требуют и по каким принципам будет оцениваться его деятельность.

Информация имеет огромную ценность в системе управления затратами, как и в любой системе управления. Она обеспечивает нормальную работу предприятия в целом, включая нормальное функционирование системы управленческого контроля. Поэтому в целях оптимизации работы предприятия необходимо уделять внимание оптимизации системы информационных потоков.

Информация должна обладать следующими свойствами:

- своевременностью, т.е. информация по затратам, выручке, прибыли должна поступать тогда, когда еще имеет смысл ее анализировать;

- достоверностью;

- релевантностью, т.е. информация должна помогать принимать решения;

- полезностью (эффект от использования информации должен перекрывать затраты на ее получение);

- полнотой;

- понятностью;

- регулярностью поступления.

Нужно заметить, что только та информация, которая обладает вышеперечисленными свойствами имеет ценность и пригодна для влияния на управление затратами.

В настоящее время в процессе управления затратами важное место отводится **бюджетированию**. Термином "бюджетирование", как правило, называют совокупность технологий бюджетного планирования (составления планов предприятия) и бюджетного управления, т. е. управления ресурсами предприятия на основе отклонений фактических показателей бюджетов от плановых. Бюджетирование это не только и не столько финансовая технология. Это инструмент управления компанией. Бюджет – это количественное выражение плана, инструмент координации и контроля за его выполнением. При этом бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его отдельных подразделений. Основной бюджет охватывает производство, реализацию, распределение и финансирование.

Функции бюджетирования состоят в следующем:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;
- координация различных видов деятельности и отдельных подразделений, согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;
- принятие решений и делегирование полномочий между руководителями различных уровней;
- оценка текущей деятельности, выявление отклонений от плана;
- оценка и переоценка тенденций развития предприятия;
- взаимодействие и мотивация персонала;
- контроль выполнения бюджетов и анализ отклонений.

Целью бюджетирования является построение внутреннего экономического учета доходов и расходов по предприятию и в разрезе подразделений, что позволит выявить реальный финансовый результат работы предприятия, не искаженный бухгалтерскими проводками.

В процессе бюджетирования участвуют как "верхи", так и "низы" предприятия: на уровне высшего руководства определяются стратегические планы, а на уровне отделов, цехов и служб составляются детальные бюджеты на квартал или месяц.

Для внедрения системы бюджетирования на предприятии необходимо:

1. Финансовая структура предприятия, обычно это аналог организационной структуры, но обычно не ее копия. Это иерархическая система центров ответственности (ЦО), в которую объединены подразделения компании для осуществления финансового управления, ведения учета, построения бюджетов и формирования отчетности. В рамках финансовой структуры осуществляется финансовое планирование, формируется отчетность, определяются результаты деятельности.

Финансовая структура создается финансовыми службами, утверждается финансовым директором и отражается в положении о финансовой структуре компании. ЦО могут включать в себя группу организационных подразделений, одно подразделение или отдельных сотрудников, выполняющих некую финансовую функцию и отвечающих за нее.

2. Наличие периодов бюджетирования. Это иерархическое дерево временных периодов, в течение которых осуществляется учет и планирование. Оно подбирается индивидуально для каждого предприятия в зависимости от специфики его работы и от требований, предъявляемых руководством и акционерами. Наиболее распространенным является дерево периодов бюджетирования "год - квартал - месяц".

3. Создание соответствующей системы документооборота, которая позволит начальникам центров финансовой ответственности осуществлять оперативный контроль материальных затрат ежедневно, даст возможность в реальном режиме влиять на поведение и отклонение затрат.

Результат бюджетирования, который ожидает получить предприятие – это внедрение процедуры управления затратами по каждому подразделению предприятия, ежемесячный расчет финансовых результатов, сумм стимулирования и мер, которые необходимо осуществить в следующем месяце для корректировки полученных результатов.

К современным методам управления затратами относят:

- стандарт-кост;
- директ-костинг;
- метод управления производством по системе “точно в срок” (just in time);
- функционально-стоимостной анализ (ФСА);
- стратегический анализ затрат (SCA);
- учет затрат по работам (ABC).

Стандарт-кост. Одним из эффективных инструментов в управлении затратами предприятия является система учета стандарт-кост, в основе которой лежит принцип учета и контроля затрат в пределах установленных норм и нормативов и по отклонениям от них.

Метод нормативного определения затрат возник в начале XX века в США. Термин стандарт-кост состоит из двух слов: "стандарт", который означает количество необходимых производственных затрат (материальных и трудовых) для выпуска единицы продукции или заранее исчисленные затраты на производство единицы продукции или оказания услуг, а слово "кост" – это затраты, приходящиеся на единицу продукции¹. Таким образом, стандарт-кост в полном смысле слова означает стандартные затраты. Эта система направлена прежде всего на контроль за использованием прямых издержек производства, а смежные калькуляции — для контроля накладных расходов.

Система стандарт-кост удовлетворяет запросы предпринимателя и служит мощным инструментом для контроля производственных затрат. На основе

установленных стандартов можно заранее определить сумму ожидаемых затрат на производство и реализацию изделий, исчислить себестоимость единицы изделия для определения цен, а также составить отчет об ожидаемых доходах будущего года. При этой системе информация об имеющихся отклонениях используется руководством для принятия им оперативных управленческих решений.

Директ-костинг. В условиях развивающихся рыночных отношений эффективное управление коммерческой деятельностью организации все более зависит от уровня ее информационного обеспечения. Весь мировой опыт свидетельствует об эффективности использования маржинального метода бухгалтерского учета — системы учета "Директ-костинг", в основе которой лежит исчисление сокращенной себестоимости продукции и определение маржинального дохода.

При описании этой системы в отечественной литературе по бухгалтерскому учету часто встречается термин "учет ограниченной, неполной или сокращенной себестоимости". На наш взгляд, приемлемым названием для озвучивания этой системы у нас в стране является термин: "маржинальный метод бухгалтерского учета"². Это связано с тем, что основным показателем при системе директ-костинг служит маржинальный доход. С его помощью определяется порог рентабельности производства, устанавливается цена безубыточной реализации продукции, строится ассортиментная политика предприятия и т.д. В отечественную учетную теорию термин "директ-костинг" вошел сравнительно недавно и сразу приобрел широкую популярность.

Современный директ-костинг имеет два варианта:

- простой директ-костинг, основанный на использовании в учете данных только о переменных (оперативных) затратах;
- развитой директ-костинг (верибл-костинг), при котором в себестоимость наряду с переменными затратами включаются и прямые постоянные затраты по производству и реализации продукции.

Обобщенно сущность системы директ-костинг состоит в подразделении затрат на постоянные и переменные их составляющие в зависимости от изменения объема производства. В этих условиях себестоимость продукции планируется и учитывается только в части переменных затрат. Разница между выручкой от продажи продукции и переменными затратами представляет собой маржинальный доход. При этой системе постоянные расходы в расчет себестоимости продукции не включают и списывают непосредственно на уменьшение прибыли предприятия.

Метод управления производством по системе "**точно в срок**" (just in time) зародился в Японии в середине 70-х годов XX в. в компании "Тойота" и в настоящее время с большим успехом применяется во многих промышленно развитых странах. Суть системы "точно в срок" сводится к отказу от производства продукции крупными партиями. Взамен этого создается непрерывно-поточное предметное производство. При этом снабжение производственных цехов и участков осуществляется столь малыми партиями,

что по существу превращается в поштучное. Данная система рассматривает наличие товарно-материальных запасов как зло, существование которого затрудняет решение многих проблем. Требуя значительных затрат на содержание, большие материальные запасы отрицательно сказываются на нехватке финансовых ресурсов, маневренности и конкурентоспособности предприятия. С практической точки зрения главной целью системы "точно в срок" является уничтожение любых лишних расходов и эффективное использование производственного потенциала предприятия.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА). В рыночных условиях хозяйствования повышение качества и роста конкурентоспособности выпускаемой продукции при одновременном снижении затрат на ее изготовление является одной из актуальных задач экономического развития. В решении этой задачи важная роль отводится функционально-стоимостному анализу (ФСА), позволяющему охватить все факторы движения продукции с момента ее зарождения до момента потребления и утилизации.

Функционально-стоимостной анализ – это метод системного исследования функций объекта (изделия, процесса, структуры), направленный на минимизацию затрат в сферах проектирования, производства и эксплуатации объекта при сохранении (повышении) его качества и полезности.

ФСА относится к перспективным методам экономического анализа. В нем успешно используются передовые приемы и элементы инженерно-логического и экономического анализа. Отличительной особенностью этого метода является его высокая эффективность. Как показывает практика, при правильном применении ФСА снижение издержек производства обеспечивается в среднем на 20–25%.

Стратегический анализ затрат (SCA). Для обеспечения эффективного управления предприятием необходим интегрированный метод анализа и оптимизации затрат по всем статьям его деятельности. Такой метод управленческого учета получил в экономической литературе название Cost Management (CM), при котором акцент был перенесен с подсчета затрат на планирование и использование систем их учета. Изменение взглядов на учет в управлении был вполне естественной реакцией на глобальные изменения экономической системы, такие, как бурное развитие информационных технологий, изменение характера производства, транснациональная конкуренция.

В 90-е годы XX века на основе общей теории CM был разработан новый метод управленческого учета – Strategic Cost Analysis (SCA – стратегический анализ затрат). Стратегический анализ затрат - важнейшая часть CM, базирующегося на термине value chain (цепь образования потребительной стоимости), который стал центральным объектом стратегического менеджмента.

Согласно методу SCA деятельность фирмы трактуется как цепь образования потребительной стоимости (последовательность операций по созданию стоимости изделия). Каждое звено цепи рассматривается как с

позиции ее необходимости в производственном процессе, так и с позиции потребляемых ею ресурсов. Затем определяется *cost driver* (кост-драйвер) — управляющий фактор, т.е. параметр, который характеризует стоимость выполнения конкретной операции. Путем контроля кост-драйверов и перестройки цепи образования стоимости предполагается достичь устойчивого преимущества над конкурентами. Задача стратегического анализа затрат – конструирование такой цепи образования стоимости, чтобы реальная себестоимость не превышала целевую.

Учет затрат по работам (*ABC*). Метод "*Activity Based Costing*" (*или ABC*) в буквальном смысле означает учет затрат по работам. Он возник в результате изменений, происходящих в экономической структуре, в частности, изменились взгляды на методику учета затрат и расчета себестоимости продукции. Поиск новых методов получения объективной информации о затратах привел к появлению метода *ABC*, согласно которому предприятие рассматривается как набор рабочих операций, определяющих его специфику. В процессе работы потребляются ресурсы (материалы, информация, оборудование), возникает какой-либо результат. Соответственно начальной стадией применения *ABC* является определение перечня и последовательности работ на предприятии путем разложения сложных рабочих операций на простейшие составляющие параллельно с расчетом потребления ресурсов. Такая классификация основывается на изучении зависимости между затратами и различными производственными процессами: выпуск единицы продукции, выпуск заказа (пакета), производство продукта как такового. При этом не учитывается еще одна важная категория затрат, которая не зависит от производственных событий, - затраты, обеспечивающие функционирование предприятия в целом. Первые три категории работ, а точнее затраты по ним, могут быть прямо отнесены на конкретный продукт. Результаты общехозяйственных работ нельзя точно присвоить тому или иному продукту, поэтому для их распределения приходится предлагать различные алгоритмы.

Затраты и их классификация

Под затратами обычно понимаются явные (фактические, расчетные) издержки предприятия, т.е. выраженные в денежной форме фактические затраты, обусловленные приобретением и расходом разных видов экономических ресурсов в процессе производства и обращения продукции, товаров или услуг. Любое коммерческое предприятие в процессе своей деятельности совершает затраты на производство и реализацию продукции, расширение производства, воспроизводство основных фондов, социальную политику и т.д.

Затраты, связанные с производством и реализацией продукции делятся на прямые и косвенные, постоянные и переменные.

Термин «затраты» связан с некоторой мерой, основанной на денежном выражении стоимости разнообразных ресурсов, используемых в производстве и оказании услуг.

При увеличении или уменьшении производства товаров или услуг одни затраты остаются постоянными (плата за аренду площади, телефон, освещение, охрану и т.п.), а другие изменяются с увеличением уровня деятельности (расход материала, зарплата дополнительного персонала и т.п.). Устанавливая большее количество рабочих мест на арендованную площадь мы снижаем долю постоянных затрат на каждое рабочее место.

Если постоянные затраты высоки, то имеет смысл увеличивать объем производства товаров или услуг с тем, чтобы затраты на единицу продукта уменьшались.

Увеличение деятельности может привести к качественному скачку постоянных затрат: приобретение новых рабочих площадей, создание филиалов с собственной администрацией и т.д.

Переменные затраты тоже могут меняться с увеличением деятельности, например, оптовая закупка материалов может быть дешевле розничной и могут быть снижены транспортные и другие накладные расходы на доставку и хранение материалов (товаров).

Прямые и косвенные затраты

Прямые затраты непосредственно связаны с выпускаемой продукцией: зарплата работника и амортизация станка, себестоимость материала прямо соотносятся с продукцией сделанной на этом станке.

Косвенные затраты (накладные затраты) необходимо разделять между несколькими рабочими местами или видами деятельности (например, зарплата администрации и других общих подразделений). Как правило для разделения косвенных затрат пользуются методом пропорционального разделения.

Например, организация оказывает консультационные услуги и издает методическую (аналитическую) литературу. Тогда состав затрат примет следующий вид.

1. Прямые затраты:

- консультанты;
- типографские работы.

2. Косвенные затраты:

- аренда помещения;
- зарплата вспомогательного персонала;
- административные затраты;
- амортизация общего оборудования;
- прочие затраты.

В этом примере прямые затраты одновременно являются переменными, а косвенные затраты – постоянными, но так бывает не всегда. Классификация затрат достаточно сложна и во многих организациях остро стоит вопрос о разнесении косвенных затрат по видам услуг.

Для эффективной организации системы учета затрат необходимо применять экономически обоснованную классификацию затрат по определенным признакам. Это поможет не только лучше планировать и

учитывать затраты, но и точнее их анализировать, а также выявлять определенные соотношения между отдельными видами затрат и исчислять степень их влияния на уровень себестоимости и рентабельности производства.

Целью классификации затрат в управленческом учете является оказание помощи руководителю в принятии правильных, обоснованных решений. Поэтому суть процесса классификации затрат – это выделить ту часть затрат, на которые может повлиять руководитель. Управленческий учет призван достигать намеченной цели через свои функции. У каждой функции имеется свое назначение, цель, задачи, а также методы, приемы и способы их достижения.

Обобщенно классификацию затрат предприятия применительно для управленческого учета можно представить в следующем виде (табл. 1).

Таблица 1

Классификация затрат в управленческом учете

Классификационные признаки с учетом функций управления	Виды затрат
1. Процесс принятия управленческих решений	-явные и альтернативные; -релевантные и нерелевантные; -эффективные и неэффективные.
2. Процесс прогнозирования	Краткосрочные и долгосрочные
3. Процесс планирования	Планируемые и непланируемые
4. Процесс нормирования	Стандарты, нормы и нормативы и отклонение от них.
5. Процесс организации	По местам и сферам возникновения. По функциям деятельности и центрам ответственности.
6. Процесс учета	-одноэлементные и комплексные; -по статьям калькуляции и экономическим элементам; -постоянные и переменные; -основные и накладные; -прямые и косвенные; -текущие и единовременные
7. Процесс контроля	Контролируемые и неконтролируемые
8. Процесс регулирования	Регулируемые и нерегулируемые
9. Процесс стимулирования	Обязательные и поощрительные
10. Процесс анализа	-фактические; -прогнозные, плановые; -сметные; -стандартные; -общие и структурные; -полные и частичные

Важным моментом в управленческой деятельности является процесс принятия решений, в ходе которого определяются тактика и стратегия развития предприятия. В этих целях затраты предприятия подразделяются на

явные и альтернативные (обусловленные отказом от одного товара в пользу другого); релевантные (значительные затраты, которые зависят от конкретного рассматриваемого управленческого решения) и нерелевантные; эффективные и неэффективные (потери от брака, простоев, недостачи и порча товарно-материальных ценностей).

Для максимизации прибыли необходимо так организовать производство, чтобы затраты на единицу выпускаемой продукции были минимальны. При выполнении этой задачи важное значение придается процессу прогнозирования, в ходе которого затраты предприятия рассматриваются в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Непланируемые затраты это непроизводительные расходы, которые не являются неизбежными и не вытекают из нормальных условий хозяйственной деятельности предприятия. Эти расходы считаются прямыми потерями и потому в смету затрат на производство не включаются. Они отражаются только в фактической себестоимости товарной продукции и на соответствующих счетах в бухгалтерском учете. К ним относятся потери от брака, простоев и др. Их обособленный учет содействует осуществлению мер, направленных на их предупреждение. Планируемые затраты (производительные расходы предприятия, обусловленные его хозяйственной деятельностью и предусмотренные сметой затрат на производство) в соответствии с нормами, нормативами, лимитами и сметами включаются в плановую себестоимость продукции.

В управленческом учете важное значение имеет классификация затрат в зависимости от их отношения к действующим на предприятии нормам, нормативам, лимитам и стандартам. По данному признаку все затраты, включаемые в себестоимость продукции, группируются в разрезе установленных норм, действующих на начало текущего месяца, и по отклонениям от действующих норм, возникшим в процессе производства. Такое деление затрат лежит в основе нормативного учета и является важнейшим средством текущего оперативного контроля за уровнем издержек производства.

В процессе организации формируются структуры управления, центры возникновения затрат, а также ответственные за их осуществление и поведение лица. По центрам возникновения затраты группируются и учитываются в разрезе производств, цехов, участков, отделов, бригад и других структурных подразделений предприятия, т.е. по центрам ответственности. Такая группировка затрат позволяет организовать внутренний хозрасчет и определить производственную себестоимость продукции. Учет по центрам ответственности “привязывает” учет затрат к организационной структуре предприятия.

Относительно сфер и функций деятельности предприятия затраты подразделяются на снабженческо-заготовительные, технологические, коммерческо-сбытовые и организационно-управленческие. Такая группировка затрат позволяет организовать функциональный учет, при

котором затраты вначале собираются в разрезе сфер и функций деятельности предприятия, и только потом по объектам калькуляции.

Функциональный учет затрат способствует укреплению внутрихозяйственного расчета и усилению взаимосвязи и взаимозависимости между центрами затрат, обеспечивает более точное предоставление информации о произведенных затратах. Это помогает руководству принимать совместные обоснованные решения о виде, составе, цене, путях сбыта продукции и так же способствует повышению эффективности производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Функционирование эффективной системы учета затрат предприятия несет основную ответственность за информационное обеспечение процессов принятия и выполнения необходимых управленческих решений.

Для осуществления учетных процедур затраты предприятия группируются по составу, экономическому содержанию, роли в технологическом процессе изготовления продукции, отношению к объему производства, способу и времени включения в себестоимость продукции и т.д.

Для целей экономического анализа затраты группируются на фактические, прогнозные, плановые, сметные и т.д. В ходе анализа исследуется как общий объем затрат, так и их структура.

Применение данной классификации затрат в разрезе управленческих функций позволит повысить эффективность управленческого учета, усилить его аналитичность и возможности выявления резервов повышения результативности производственной и коммерческой деятельности.

3. Рекомендации по изучению учебного материала

3.1 Конспектирование лекций

Целью лекций является целостное и логичное рассмотрение основного материала курса. Задача студента в процессе работы на лекциях – внимательно слушать преподавателя, следить за его мыслью, предлагаемой системой логических посылок, доказательств и выводов, фиксировать основные идеи, важнейшие характеристики понятий, теорий, наиболее существенные факты. Лекция задает эффективность других форм учебного процесса, нацеливает студентов на самостоятельную работу и определяет основные ее направления.

Студенту необходимо посещать все лекции по нескольким причинам:

1. Человек лучше и легче усваивает информацию при непосредственном общении с преподавателем.
2. Посещение лекции экономит время на подготовку к текущему и итоговому контролю
3. Лекции позволяют за небольшой промежуток времени изучить сущность глобальных явлений, процессов.
4. У студента есть возможность задавать вопросы. На возникающие вопросы можно быстро получить ответ, записав и задав их преподавателю в конце лекции или после нее, на консультации.

5. Усвоив материал лекции, студент обязан еще работать самостоятельно, читать литературу, предлагаемую для подготовки к практическим занятиям. Но основой для понимания будет все-таки лекция и написанный студентом конспект.

6. Лекции преподавателя отражают последние достижения науки. Она лучше других форм компенсирует отсутствие новейших современных учебников и учебных пособий, оперативно знакомит с новейшими данными науки.

Перед каждой лекцией необходимо внимательно прочитать материал предыдущей лекции, внести исправления, выделить важные аспекты изучаемого материала.

Конспектирование лекции – важный шаг в запоминании материала, поэтому конспект лекций необходимо иметь каждому студенту. Задача студента на лекции – одновременно слушать преподавателя, анализировать и конспектировать информацию. При этом не нужно стремиться вести дословную запись. Лекцию преподавателя можно конспектировать, при этом важно не только внимательно слушать лектора, но и выделять наиболее важную информацию и сокращенно записывать ее. Наиболее важную информацию (определения, формулировки законов, теоретических принципов, основные выводы) необходимо записывать обязательно. В лекциях ее повторяют или даже диктуют.

Конспект помогает не только лучше усваивать материал на лекции, он оказывается незаменим при подготовке к зачету по культурологии. Следовательно, студенту в дальнейшем важно уметь оформить конспект так, чтобы важные моменты были выделены графически, а главную информацию следует выделять.

Перед каждой лекцией необходимо внимательно прочитать материал предыдущей лекции. Подготовленный студент легко следит за мыслью преподавателя, что позволяет быстрее запоминать новые понятия, сущность которых выявляется в контексте лекции. Повторение материала облегчает в дальнейшем подготовку к контролю.

3.2 Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия являются одним из видов занятий и включают самостоятельную подготовку студентов по заранее предложенному плану темы, конспектирование предложенной литературы, составление схем, таблиц, работу со словарями, учебными пособиями, первоисточниками, написание эссе, подготовку докладов.

Целью практических занятий является закрепление, расширение, углубление теоретических знаний, полученных на лекциях и в ходе самостоятельной работы, развитие познавательных способностей.

Задачей практических занятий является формирование у студентов навыков самостоятельного мышления и публичного выступления при изучении темы, умения обобщать и анализировать фактический материал,

сравнивать различные точки зрения, определять и аргументировать собственную позицию.

Согласно тематическому плану практические занятия ориентированы на освещение важных по значению тем курса. На занятиях предполагается обсуждение наиболее значимых вопросов темы на основе предварительной проработки материала.

Основой этого вида занятий является повторение теоретического материала, решение проблемно-поисковых вопросов.

В процессе подготовки к практическим занятиям студент учится:

1. самостоятельно работать с научной, учебной литературой, энциклопедическими изданиями, справочниками;
2. находить, отбирать и обобщать, анализировать информацию;
3. выступать перед аудиторией;
4. рационально усваивать категориальный аппарат.

Самоподготовка к практическим занятиям включает такие виды деятельности:

1. самостоятельная проработка конспекта лекции, учебников, учебных пособий, учебно-методической литературы;
2. конспектирование обязательной литературы;
3. выступления с докладами (работа над рефератами и их защита);
4. подготовка к текущему и итоговому контролю.

Подготовка к практическому занятию начинается со знакомства с методическими разработками, в которых детально разработаны пути освоения курса. В свою очередь успех освоения материала заложен в тщательной, всесторонней подготовке, включая составление схем, таблиц. При работе над текстом лекции студенту следует обратить особое внимание на значимые вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на тему предстоящего занятия и рекомендации. Освоение темы связано с проработкой учебников – отбором необходимого материала, примеров, обусловленных темой занятия.

В процессе самоподготовки углублению, детализированию знаний, полученных на лекции в обобщенной форме, способствуют такие виды работ как написание конспекта.

Самое главное на практическом занятии – уметь изложить свои мысли окружающим, поэтому необходимо обратить внимание на полезные советы:

1. Если чувствуете, что не владеете навыком устного изложения, составляйте подробный план материала, который будете излагать. Но только план, а не подробный ответ, т.к. в этом случае будете его читать.
2. Старайтесь отвечать, придерживаясь пунктов плана.
3. Говорите внятно при ответе, не употребляйте слова-паразиты.
4. Постарайтесь изложить свои мысли по тому или иному вопросу до занятий, в привычной обстановке.

3.3 Рекомендации по подготовке доклада (реферата). Темы докладов (рефератов).

Собранные сведения, источники по определенной теме могут служить основой для выступления с докладом на практических занятиях.

Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает сущность исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Различают устный и письменный доклад (по содержанию, близкий к реферату).

Выступление с докладом выявляет умение работать с литературой; способность раскрыть сущность поставленной проблемы однокурсникам, ее актуальность.

Способы заинтересовать слушателей доклада:

1. Начать выступление:

- с проблемного или оригинального вопроса по теме выступления;
- с интересной цитаты по теме выступления;
- с конкретного примера из жизни, необычного факта;
- с образного сравнения предмета выступления с конкретным явлением, вещью;
- начать с истории, интересного случая;

2. Основное изложение:

- после неординарного начала должны следовать обоснование темы, её актуальность, а также научное положение – тезис;
- доклад допускает определенный экспромт, что привлекает слушателей;
- используйте образные сравнения, контрасты;
- рассказывая, будьте конкретны;

3. Окончание выступления:

- кратко изложить основные мысли, которые были затронуты в речи;
- процитировать что-нибудь по теме доклада;
- создать кульминацию, оставив слушателей в размышлениях над поставленной проблемой.

Советы тем, кто выступает с докладом:

- Не выступайте, если материал не продуман, не подготовлен заранее.
- Говорите убедительно и только о том, что сами поняли и в чем убеждены.
- Помните о теме своего выступления, акцентируя на главном.
- Отбрасывайте все лишнее, второстепенное. Помните, что иногда мелочи мешают увидеть главное.
- Приводите в тексте доклада больше фактов, избегая общих фраз.
- Не забывайте о регламенте.
- Следите за своими слушателями: если Вас перестали слушать, приведите интересный факт, пример, задайте риторический вопрос.
- Следите за речью: избегайте слов-паразитов («так», «значит» и др.), вульгаризмов, просторечных выражений и т.д. Тщательно стройте фразу.

Реферат – краткое точное изложение содержания первоисточников, научных статей, включающее основные фактические сведения и выводы, без дополнительной интерпретации или критических замечаний автора реферата. Написание реферата развивает самостоятельность мышления, вырабатывает умение анализировать явления действительности. В отличие от конспекта

реферат требует несравненно большей творческой активности, самостоятельности в обобщении изученной литературы. Реферат – это творческая работа, в которой на основании краткого письменного изложения и оценки различных источников проводится самостоятельное исследование определенной темы, проблемы.

Написание реферата предполагает несколько этапов работы. Реферат предполагает четкую и обоснованную структуру, включающую такие элементы: содержание, введение, основную часть, заключение, список использованной литературы. Возможно наличие приложений.

Во введении дается краткая характеристика изучаемой темы, обосновывается ее актуальность, личная заинтересованность автора в ее исследовании, отмечается практическая значимость изучения данного вопроса. Объем введения составляет примерно десятую часть от общего объема работы.

В основной части, как правило, разделенной на соразмерные друг другу главы и параграфы необходимо раскрыть все пункты составленного ранее содержания, связно изложить накопленный и проанализированный материал. Излагается суть проблемы, различные точки зрения на нее.

В заключении подводятся итоги по всей работе, суммируются выводы, содержащие ясные ответы на поставленные вопросы. Логичное заключение по объему не должно превышать введения.

Наиболее частыми недостатками рефератов являются следующие: неумение выделить главное, утрата «чувства проблемы» и перенасыщенность работы второстепенным материалом.

Важной частью работы над рефератом является оформление ссылок, необходимых для аргументации вопроса, доказывающие, что студент работал с текстами самостоятельно.

Предпочтительнее сокращенный вариант ссылки, например: [3, с. 23], где первая цифра – номер источника в общем списке использованной литературы, вторая – номер страницы. Такая ссылка ставится сразу после приведенных в тексте данных, цитат и заимствованных суждений. Если ссылка повторяется на одной и той же странице реферата, то ставится: [Там же]. В ссылках указываются фамилия и инициалы автора, название книги, ее выходные данные (место, название издательства, год издания), том, часть, страница. Если речь идет о статье, то в ссылке включаются следующие данные – фамилия автора, его инициалы, название статьи, название журнала (сборника), год и номер издания, указывается страница.

Список использованной литературы завершает работу. В нем фиксируются только те источники, с которыми непосредственно работал автор реферата. Список составляется в алфавитном порядке по фамилиям авторов или заглавий книг. При наличии нескольких работ одного автора их названия располагаются по годам изданий

Тема доклада (реферата) выбирается самостоятельно, по согласованию с преподавателем возможно формулирование новой темы.

4. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Планируемые результаты освоения ОП ВО (компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУНы)
Планируемые результаты освоения ОП ВО (компетенции) ПК-3 способностью произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на реализацию научно-исследовательского проекта	Планируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУНы)
	Знать: бухгалтерский учёт и финансовая отчётность; инновационный и финансовый менеджмент, финансовый анализ; методы экономической статистики в управлении инновациями; методы моделирования и планирования экономической деятельности; элементы компьютерного моделирования экономических процессов методы экспериментальных исследований в менеджменте.
	Уметь: логически мыслить и вести научные дискуссии; осуществлять эффективный поиск информации в части затрат; получать, обрабатывать и сохранять источники информации.
ПК-4 способностью найти (выбрать) оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности	Владеть: навыками анализа информации
	Знать: методы оптимизации решений, управление затратами при разработке наукоемкой продукции, показатели системы качества, методы исследования рынков инновационной продукции
	Уметь: анализировать затраты и принимать решения в отношении проектов снижения затрат

5. Инновационные образовательные технологии, используемые в учебном процессе

Инновационные формы учебных занятий	Вид работы (Л, ПЗ, ЛР)	Краткое описание	Кол-во ауд. часов
Компьютерная симуляция	Практические занятия и семинары	Результаты планируемой деятельности отражаются в финансовом исчислении и вносятся в расчётную программы, где рассчитываются результаты финансовой устойчивости	16

Собственные инновационные способы и методы, используемые в образовательном процессе

Инновационные формы обучения	Краткое описание и примеры использования в темах и разделах
Деловая игра	Рассматриваются принимаемые управленческие решения и их влияние на финансовую устойчивость организации

Использование результатов научных исследований, проводимых университетом, в рамках данной дисциплины: используются алгоритмы и программы, прошедшие государственную регистрацию по научно-исследовательской деятельности от предприятия-разработчика "ЮУрГУ"

Контрольные вопросы:

1. Содержание процедуры управления затратами предприятий.
2. Методологическая база затрат на предприятиях.
3. Анализ структуры ресурсов крупных экономически и социально-значимых организаций;
4. Финансовая отчетность как источник информации для анализа и контроля ресурсов.
5. Экспресс-диагностика ресурсов предприятия.
6. Особенности моделирования ресурсов предприятия.
7. Управление оборотными ресурсами для реализации инновационной деятельности.
8. Управление наиболее ликвидными оборотными ресурсами предприятия.
9. Оптимизация структуры ресурсов в соответствии с инновационной деятельностью.
10. Восстановление платёжеспособности предприятий путём моделирования инновационной деятельности.
11. Разработка стратегии управления ресурсами с помощью методов снижения затрат.
12. Методика управления затратами в инновационном менеджменте.
13. Контроль финансовых потоков, изменяющихся в результате реализации плана снижения затрат на предприятии.
14. Структура и содержание плана снижения затрат.
15. Модели финансового оздоровления предприятий в результате управления затратами.
16. Зарубежный опыт снижения затрат на предприятиях.
17. Чем продиктована необходимость применения методов управления затратами на предприятии?
18. Какие основные этапы развития кризиса и его связь с составом и структурой ресурсов на предприятии.
19. В каких ситуациях целесообразно проводить моделирование и планирование ресурсов предприятия?
20. Какие критерии целесообразно использовать при оценке эффективности инновационных проектов предприятия?
21. Какие показатели, характеризующие финансовое и экономическое положение предприятия, необходимо анализировать для своевременного выявления симптомов кризиса ресурсов.
22. В каких ситуациях необходимо применение методов управления затратами на предприятии.
23. Как определить главную цель снижения затрат?
24. Какими методами управления затратами возможно оценить восстановление платёжеспособности предприятия?

25. Укажите основные факторы успешной реализации программы снижения затрат предприятия?
26. Как рассчитать точку безубыточности предприятия при различной эластичности рынка?
27. Как рассчитываются коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности?

6. БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Инструкция о порядке подготовки и издания внутривузовской литературы [Текст] / сост.: Н.П. Цырикова, Ю.В. Подкорытова, Е.В. Гераскина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 51с.

Печатная учебно-методическая документация

а) основная литература:

1. Ананькина, Е. А. Управление затратами Конспект лекций Е. А. Ананькина, Н. Г. Данилочкина; Моск. гос. авиац. ин-т; Моск. гос. авиац. ин-т (техн. ун-т). - М.: Приор, 1998. - 61, [2] с. ил.
2. Гомонко, Э. А. Управление затратами на предприятии [Текст] учеб. пособие для вузов по специальности 080502 "Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)" Э. А. Гомонко, Т. Ф. Тарасова. - М.: КноРус, 2009

б) дополнительная литература:

1. Дойл, Д. Д. Управление затратами : Стратегическое руководство [Текст] Д. Д. Дойл ; пер. с англ. И. В. Козыря, Н. С. Сологуба. - М.: Волтерс Клувер, 2006. - 253 с. ил.

Электронная учебно-методическая документация

№	Вид литературы	Наименование разработки	Наименование ресурса в электронной форме	Доступность (сеть Интернет / локальная сеть; авторизованный / свободный доступ)
1	Основная литература	Кузьмина М.С., Акимова Б.Ж. Управление затратами предприятия (организации) (для бакалавров). [Электронный ресурс] / Издательство "КноРус", 2015. — 312 с. Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/53568#authors	Электронно-библиотечная система Издательства Лань	Интернет / Авторизованный
2	Дополнительная литература	Первушин В.А. Практика управления инновационными проектами: учебное пособие / Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014. — 208 с. Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/74942#authors	Электронно-библиотечная система Издательства Лань	Интернет / Авторизованный