

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

КОНТРОЛЛИНГ (ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ)

Методические указания

по выполнению расчетного задания по дисциплине
обучающимися профиля «Бухгалтерский учет и контроллинг»
в системе корпоративного управления» направления подготовки
38.04.01 – «Экономика» всех форм обучения

Севастополь
СевГУ
2019

УДК 336.71
К65

Р е ц е н з е н т:

У.В. Дремова - канд. эконом. наук, доцент кафедры «Финансы и кредит»

Составитель: Т.М. Одинцова

К 65 Контроллинг (продвинутый уровень): метод. указания по выполнению расчетного задания по дисциплине обучающимися профиля «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления» направления подготовки 38.04.01 – «Экономика» всех форм / Сост. Т.М. Одинцова. – Севастополь: СевГУ, 2019. – 32 с.

Целью методических указаний является помощь обучающимся в формировании навыков финансово-экономического обоснования показателей операционной деятельности производственного предприятия при выполнении расчетного задания по теме «Финансовое планирование и бюджетирование операционной деятельности организации». Расчетное задание выполняется по дисциплине «Контроллинг (продвинутый уровень) обучающимися по магистерской программе «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления» направления подготовки 38.04.01 – «Экономика» и предназначено для формирования профессиональных компетенций.

УДК 336.71

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию на заседании кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» протокол № 10 от 29 мая 2019 г.

Допущены учебно-методическим центром ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет» в качестве методических указаний.

Содержание

1. Общие положения	3
2. Задание (вариант 1)	3
3. Методические указания к выполнению варианта 1.....	10
4. Задание (вариант 2)	18
5. Методические указания к выполнению варианта 2.....	22
6. Литература.....	32

1. Общие положения

Расчетное задание по дисциплине «Контроллинг (продвинутый уровень)» выполняется студентами, обучающимися по магистерской программе «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления» направления подготовки 38.04.01 – «Экономика» с целью формирования навыков финансово-экономического обоснования принимаемых решений в операционной и финансовой деятельности. Задание предполагает знание теории и практики контроллинга, бюджетирования и финансового планирования, алгоритма и последовательности расчета базовых показателей операционной деятельности, состава и порядка определения затрат, себестоимости, доходов и прибыли от основной деятельности.

Выполнение задания предполагает моделирование реальной экономической ситуации с выполнением соответствующего комплекса контроллинговых расчетов и обобщением их результатов.

Поскольку задание включает довольно существенный объем расчетов, его целесообразно выполнять на ЭВМ с использованием электронных таблиц, что позволяет также закреплять навыки использования компьютерной техники и современных информационных сред для контроллинговых расчетов.

Задание выполняется каждым студентом индивидуально, результаты оформляются в распечатанном виде, и сдается преподавателю в часы аудиторных занятий или консультаций.

Задание включает два варианта. Для студентов заочной формы обучения выбор задания осуществляется по последнему номеру зачетной книжки – студенты, последний номер зачетной книжки которых является нечетным, выполняют задание 1, студенты, последний номер зачетной книжки которых является четным, выполняют задание 2.

2. Задание (вариант 1)

Предприятие «Корона» рассматривает показатели операционной деятельности по проекту производства пива и безалкогольных напитков. Вы являетесь контроллером данной организации и должны оценить прибыль и рентабельность в целом и по продуктам при достижении плановых объемов производства и реализации продукции. Окупаемость проекта предполагает уровень доходности не менее 30 %.

Планируется производить 9 номенклатурных групп (пиво, квас, минеральная вода, газированная вода в разных вариантах тары) и реализовывать продукцию по трем направлениям сбыта:

- оптовые продажи (крупные торговые сети);
- мелкооптовые продажи (небольшие магазины);
- реализация в собственной розничной сети.

Данные о плановом ежемесячном объеме продаж в штуках представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Плановый ежемесячный объем продаж, шт.

Номенклатура	Единицы измерения	Продажи		
		оптовые	мелкооптовые	через собственную розничную сеть
1. Пиво разливное	1 л	6400	13 100	4200
2. Пиво в ПЭТ	ПЭТ 3 л	5600	10 500	2600
3. Пиво в ПЭТ	ПЭТ 1,5 л	7000	14 600	3000
4. Пиво в стеклянных бутылках	0,5 л	8200	15 000	4000
5. Квас разливной	1 л	30 000	48 600	14 000
6. Квас в ПЭТ	ПЭТ 2 л	9600	11 200	2400
7. Минеральная вода	ПЭТ 1,5 л	5200	6400	1000
8. Газированная вода	ПЭТ 1 л	7000	9600	2000
9. Газированная вода	ПЭТ 0,5 л	10 000	13 200	5000

Цены реализации продукции каждого вида представлены в таблице 2. Самая низкая цена предусмотрена для оптовых продаж. Отпускная цена для мелкооптовых клиентов выше, чем для оптовиков, на 10 %. Розничная реализация через собственную сеть осуществляется с наценкой 25 % (по сравнению с оптовыми продажами).

Таблица 2.2 - Цена реализации продукции без НДС, руб.

Номенклатура	Единицы измерения	Оптовая цена за единицу
1. Пиво разливное	1 л	48,00
2. Пиво в ПЭТ	ПЭТ 3 л	89,50
3. Пиво в ПЭТ	ПЭТ 1,5 л	54,45
4. Пиво в стеклянных бутылках	0,5 л	31,45
5. Квас разливной	1 л	18,25
6. Квас в ПЭТ	ПЭТ 2 л	31,52
7. Минеральная вода	ПЭТ 1,5 л	18,78
8. Газированная вода	ПЭТ 1 л	18,45
9. Газированная вода	ПЭТ 0,5 л	11,20

В операционном цикле предприятие несет следующие расходы:

- стоимость закупки и доставки используемого сырья;
- подготовка оборудования для каждого цикла производства (очистка варочного котла, водоподготовка);
- тара и упаковка;
- общехозяйственные и управленческие условно-постоянные расходы.

Производственный цикл изготовления продукции каждого вида заключается в загрузке сырья в варочный котел и последующем производстве готовой продукции. Варочный котел вмещает 100 дкл.

1. Затраты сырья.

Нормы загрузки и расхода сырья на одну загрузку варочного котла для производства 100 дкл каждой товарной группы представлены в таблицах 2.3-2.6. Расходы по доставке 1 кг сырья составляют 3,12 руб. Плановые потери сырья при одном цикле производства (загрузке варочного котла) составляют 7 %.

Таблица 2.3 - Расход пищевого сырья на запуск одного цикла по производству пива (на одну загрузку варочного котла)

Показатель	Расход, кг на 1 котел для варки (100 дкл)	Цена, руб./кг
Солод	185,00	21,74
Хмель	3,50	518,62
Дрожжи	0,10	8133,11

Таблица 2.4 - Расход пищевого сырья на запуск одного цикла по производству кваса (на одну загрузку варочного котла)

Показатель	Расход, кг на 1 котел для варки (100 дкл)	Цена, руб./кг
Сахар	52,80	41,20
Концентрат квасного сусла	26,15	45,65
Дрожжи	0,22	47,30
Лимонная кислота	0,25	75,90

Таблица 2.5 - Расход сырья на запуск одного цикла производства минеральной воды (на одну загрузку варочного котла)

Показатель	Расход, кг на 1 котел для варки (100 дкл)	Цена, руб./кг
Вода из источника	1000,00	1,13

Таблица 2.6 - Расход сырья на запуск одного цикла производства газированной воды (на одну загрузку варочного котла)

Показатель	Расход, кг на 1 котел для варки (100 дкл)	Цена, руб./кг
Сахарный колер	0,95	35,64
Бензоат натрия	0,21	91,77
Лимонная кислота	1,70	58,05
Сахар	95,60	48,24
Ароматизатор	0,42	477,80

2. Подготовка оборудования для каждого цикла производства.

Перед запуском каждой варки необходимо потратить 9,5 кг материалов на очистку котлов и водоподготовку (перекись, азотная кислота, молочная кислота, абсорби-

рующие элементы). Суммы расходов на очистку котлов и водоподготовку на один варочный цикл приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Расход материалов на очистку котлов и водоподготовку (на одну загрузку варочного котла)

Показатель	Расход, кг на 1 котел для варки (100 дкл)	Цена, руб./кг
Перекись, щелочь	1	32,50
Азотная кислота	1	48,60
Кизельгур	7	54,70
Молочная кислота	0,5	125,12

3. Тара и упаковка.

Расходы на тару и упаковку зависят от вида тары (многоразовый бочонок объемом 30 л, ПЭТ-бутылки различных объемов, стеклянная бутылка объемом 0,5 л). Данные о ценах на тару и упаковку представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Расходы на тару и упаковку

Вид упаковки	Цена, руб. без НДС
Многоразовый бочонок объемом 30 л	
Этикет	0,95
Крышка-пломба	2,14
Углекислота (10 кг на 100 дал, цена — 17,35 руб./кг)	5,21
ПЭТ 3 л	
Этикет	0,87
Преформы ПЭТ 3	4,34
Клей	0,64
Колпачок ПЭТ с логотипом	0,78
Упаковочная пленка	0,53
Углекислота (10 кг на 100 дал, цена — 17,35 руб./кг)	0,52
ПЭТ 2 л	
Этикет	0,87
Преформы ПЭТ 2	4,01
Клей	0,64
Колпачок ПЭТ с логотипом	0,78
Упаковочная пленка	0,53
Углекислота (10 кг на 100 дал, цена — 17,35 руб./кг)	0,35
ПЭТ 1,5 л	
Этикет	0,87
Преформы ПЭТ 1,5	3,83
Клей	0,64
Колпачок ПЭТ с логотипом	0,78
Упаковочная пленка	0,53
Углекислота (10 кг на 100 дал, цена — 17,35 руб./кг)	0,26
ПЭТ 1 л	

Этикет	0,87
Преформы ПЭТ 1	3,48
Клей	0,64
Колпачок ПЭТ с логотипом	0,78
Упаковочная пленка	0,53
Углекислота (10 кг на 100 дал, цена — 17,35 руб./кг)	0,17
ПЭТ 0,5 л	
Этикет	0,87
Преформы ПЭТ 0,5	3,07
Клей	0,64
Колпачок ПЭТ с логотипом	0,78
Упаковочная пленка	0,53
Углекислота (10 кг на 100 дал, цена — 17,35 руб./кг)	0,09
Стеклобутылка	
Этикет	0,87
Стеклобутылка	2,12
Клей	0,64
Кронен-пробка	0,89
Упаковочная пленка	0,53
Углекислота (10 кг на 100 дал, цена — 17,35 руб./кг)	0,09

4. Общехозяйственные и управленческие условно-постоянные расходы.

Плановые условно-постоянные расходы предприятия на месяц включают в себя расходы на оплату труда, а также общехозяйственные и административные расходы. Эти расходы включаются в полную себестоимость продукции, при этом распределяются пропорционально плановому ежемесячному объему продаж каждого вида продукции в литрах.

В таблице 2.9 представлен расчет ежемесячных расходов по оплате труда в соответствии со штатным расписанием.

Таблица 2.9 - Ежемесячные расходы по оплате труда в соответствии со штатным расписанием

Должность	Количество, чел.	Оплата труда (начислением)	Оплата труда (на руки)	Компенсация связи
Административный персонал				
Руководитель	1	80 460	70 000	
Бухгалтер	1	28 736	25 000	
Экономист по планированию и ценообразованию	1	26 437	23 000	
Отдел продаж				
Менеджер по оптовым продажам и регионам	1	45 977	40 000	350
Супервайзер	1	45 977	40 000	350
Торговый представитель	3	103 448	30 000	1050

Служба логистики				
Менеджер по снаб- жению и логистике	1	26 437	23 000	350
Кладовщик-оператор	1	20 690	18 000	
Водитель погрузчика	1	18 391	16 000	
Грузчик	1	16 092	14 000	
Водитель (категория «Е»)	1	28 736	25 000	350
Водитель-экспедитор	1	20 690	18 000	350
Пивное производство				
Ведущий технолог	1	32 184	28 000	
Технолог пивного производства	3	75 862	22 000	
Подсобный рабочий	4	68 966	15 000	
Безалкогольное производство				
Технолог безалко- гольного производст- ва	1	28 736	25 000	
Варщик	1	18 391	16 000	
Грузчик	1	17 241	15 000	
Участок розлива				
Начальник участка розлива	1	22 989	20 000	
Розлив в ПЭТ-бутылку				
Оператор (выдув) линии в производстве пищевой продукции	1	17 241	15 000	
Оператор (триблок) линии в производстве пищевой продукции	1	17 241	15 000	
Оператор (этикети- ровка) линии в про- изводстве пищевой продукции	1	17 241	15 000	
Оператор (упаковка) линии в производстве пищевой продукции	1	17 241	15 000	
Оператор (палетизи- рование) линии в производстве пище- вой продукции	1	17 241	15 000	
Розлив в кеги				
Оператор линии в производстве пище- вой продукции	1	17 241	15 000	
Розлив в бутылки объемом 0,5 л				

Оператор линии в производстве пищевой продукции	1	17 241	15 000	
Технический персонал				
Наладчик оборудования в производстве пищевой продукции	1	22 989	20 000	
Инженер-электроник	1	34 483	30 000	
Обслуживающий персонал				
Уборщик помещений	1	11 494	10 000	

Другие статьи условно-постоянных расходов представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Другие управленческие и общехозяйственные расходы за месяц

Статья расхода	Сумма, руб. без НДС
Социальные взносы (30,4 % от ФОТ)	278 491,95
Горюче-смазочные материалы	5000,00
Техническое обслуживание автопарка	7800,00
Услуги банка	40 825,00
Канцелярские расходы	2500,00
Обслуживание компьютеров	1600,00
Спецодежда	1250,00
Арендные платежи	100 000,00
Электроэнергия	55 500,00
Уборка, вывоз мусора	9800,00
Дератизация, дезинсекция	4500,00
Услуги сторонних организаций	20 000,00

Вам предлагается рассчитать:

- 1) полную себестоимость единицы каждого вида продукции
- 2) среднюю цену реализации единицы продукции каждого вида
- 3) среднюю наценку (норму прибыльности) каждого вида продукции
- 4) вклад в прибыль и среднюю рентабельность каждой товарной группы
- 5) выручку от продаж (общую и каждого вида продукции) за месяц
- 6) себестоимость продаж (общую и каждого вида продукции) за месяц
- 7) прибыль от продаж (общую и каждого вида продукции) за месяц
- 8) рентабельность продаж каждого вида продукции и в целом предприятия.

Если Вы считаете нужным, можно рассчитать другие показатели для финансово-экономического обоснования целесообразности проекта.

На основании проведенных расчетов необходимо сделать соответствующие выводы, выделить ключевые вопросы, требующие рассмотрения администрацией предприятия и составить аналитическую записку с ключевыми показателями и рекомендациями руководству в наглядной форме.

3. Методические указания по выполнению варианта 1

Выполнение задания предполагает использование электронных таблиц MS Excel (или средств вычислительной техники).

Задание можно выполнять в любой удобной для Вас последовательности. Если Вы затрудняетесь в определении формата проводимых расчетов, можно использовать логику расчетов и формы таблиц в последовательности, приведенной ниже.

1. Рассчитать общий плановый объем продаж за месяц по форме таблицы 3.1

Таблица 3.1 - Плановый ежемесячный объем продаж, шт.

Номенклатура	Единицы измерения	Продажи			Итого
		оптовые	мелкооптовые	через собственную розничную сеть	
Пиво разливное	1 л				
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 3 л				
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 1,5 л				
Пиво в стеклянных бутылках	0,5 л				
Квас разливной	1 л				
Квас в ПЭТ	ПЭТ 2 л				
Минеральная вода	ПЭТ 1,5 л				
Газированная вода	ПЭТ 1 л				
Газированная вода	ПЭТ 0,5 л				

2. Так как продукция реализуется в таре различного объема, целесообразно привести ее к единой единице измерения. Объемы продаж в литрах рассчитываются по форме таблицы 3.2.

Таблица 3.2 - Плановый ежемесячный объем продаж, л

Номенклатура	Продажи			Итого
	оптовые	мелкооптовые	через собственную розничную сеть	
Пиво разливное				
Пиво в ПЭТ				
Пиво в ПЭТ				
Пиво в стеклянных бутылках				
Квас разливной				
Квас в ПЭТ				
Минеральная вода				
Газированная вода				
Газированная вода				
Итого				

3. Рассчитать цены реализации для мелкооптовой и розничной сети по форме таблицы 3.3.

Таблица 3.3 - Цена реализации продукции без НДС, руб.

Номенклатура	Единицы измерения	Продажи		
		оптовые	мелкооптовые	через собственную розничную сеть
Пиво разливное	1 л			
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 3 л			
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 1,5 л			
Пиво в стеклянных бутылках	0,5 л			
Квас разливной	1 л			
Квас в ПЭТ	ПЭТ 2 л			
Минеральная вода	ПЭТ 1,5 л			
Газированная вода	ПЭТ 1 л			
Газированная вода	ПЭТ 0,5 л			

4. Рассчитать плановую выручку от реализации продукции за месяц при выполнении плановых показателей продаж, соблюдении установленных в плане цен (с учетом разных каналов сбыта) по форме таблицы 3.4.

Таблица 3.4 - Планируемый ежемесячный доход от реализации без НДС, тыс. руб.

Номенклатура	Продажи			Итого
	оптовые	мелкооптовые	через собственную розничную сеть	
Пиво разливное				
Пиво в ПЭТ				
Пиво в ПЭТ				
Пиво в стеклянных бутылках				
Квас разливной				
Пиво в ПЭТ				
Минеральная вода				
Газированная вода				
Газированная вода				
Итого				

5. Рассчитать сумму расхода пищевого сырья на запуск одного цикла по производству каждой товарной группы (в расчете на котел, 1 декалитр и 1 литр продукта) по формам таблицы 3.5.

Таблица 3.5 - Расход сырья для производства продукции вида _____ (на одну загрузку варочного котла)

Показатель	Расход, кг на 1 котел для варки (100 дкл)	Цена, руб./кг	Стоимость расходов, руб. без НДС		
			на 1 котел	на 1 дкл	на 1 л
1.					
2.					
п					
Стоимость доставки сырья					
Плановые потери сырья					
Итого					

6. Рассчитать сумму расходов на очистку котлов и водоподготовку (для одного варочного цикла) в таблице по форме 3.6.

Таблица 3.6 - Расход материалов на очистку котлов и водоподготовку (на одну загрузку варочного котла)

Показатель	Расход, кг на 1 котел для варки (100 дкл)	Цена, руб./кг	Стоимость расходов, руб. без НДС		
			на 1 котел	на 1 дкл	на 1 л
Перекись, щелочь					
Азотная кислота					
Кизельгур					
Молочная кислота					
Стоимость доставки					
Итого					

7. Рассчитать расходы на тару и упаковку для каждого вида тары по форме таблицы 3.7.

Таблица 3.7 - Расходы на тару и упаковку

Вид упаковки	Цена, руб. без НДС
Многоразовый бочонок объемом 30 л	
1.	
2.	
п	
Итого стоимость упаковки в многоразовый бочонок объемом 30 л	
ПЭТ 3 л	
1.	
2.	
п	
Итого стоимость упаковки ПЭТ 3 л	

ПЭТ 2 л	
1.	
2.	
п	
Итого стоимость упаковки ПЭТ 2 л	
ПЭТ 1,5 л	
1.	
2.	
п	
Итого стоимость упаковки ПЭТ 1,5 л	
ПЭТ 1 л	
1.	
2.	
п	
Итого стоимость упаковки ПЭТ 1 л	
ПЭТ 0,5 л	
1.	
2.	
п	
Итого стоимость упаковки ПЭТ 0,5 л	
Стеклобанная бутылка	
1.	
2.	
п	
Итого стоимость упаковки в стеклянную бутылку	

8. Рассчитать переменные расходы на производство каждого вида продукции в таблице по форме 3.8.

Таблица 3.8 – Расчет переменных расходов на производство единицы продукции каждого вида

Номенклатура	Единицы измерения	Переменные расходы			Итого переменных затрат
		пищевое сырье с доставкой	очистка оборудования и водоподготовка	тара и упаковка	
Пиво разливное	1 л				
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 3 л				
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 1,5 л				

Пиво в стеклянных бутылках	0,5 л				
Квас разливной	1 л				
Квас в ПЭТ	ПЭТ 2 л				
Минеральная вода	ПЭТ 1,5 л				
Газированная вода	ПЭТ 1 л				
Газированная вода	ПЭТ 0,5 л				

9. Рассчитать плановые условно-постоянные расходы на оплату труда в соответствии со штатным расписанием по форме таблицы 3.9.

Таблица 3.9 - Ежемесячные расходы по оплате труда в соответствии со штатным расписанием и на компенсацию связи на месяц

Должность	Количество, чел.	Оплата труда	Компенсация связи
Административный персонал			
Руководитель			
Бухгалтер			
Экономист по планированию и ценообразованию			
Отдел продаж			
Менеджер по оптовым продажам и регионам			
Супервайзер			
Торговый представитель			
Служба логистики			
Менеджер по снабжению и логистике			
Кладовщик-оператор			
Водитель погрузчика			
Грузчик			
Водитель (категория «Е»)			
Водитель-экспедитор			
Пивное производство			
Ведущий технолог			
Технолог пивного производства			
Подсобный рабочий			
Безалкогольное производство			
Технолог безалкогольного производства			
Варщик			
Грузчик			
Участок розлива			

Начальник участка розлива			
Розлив в ПЭТ-бутылку			
Оператор (выдув) линии в производстве пищевой продукции			
Оператор (триблок) линии в производстве пищевой продукции			
Оператор (этикетировка) линии в производстве пищевой продукции			
Оператор (упаковка) линии в производстве пищевой продукции			
Оператор (палетизирование) линии в производстве пищевой продукции			
Розлив в кеги			
Оператор линии в производстве пищевой продукции			
Розлив в бутылки объемом 0,5 л			
Оператор линии в производстве пищевой продукции			
Технический персонал			
Наладчик оборудования в производстве пищевой продукции			
Инженер-электроник			
Обслуживающий персонал			
Уборщик помещений			
Итого			

10. Рассчитать общие плановые условно-постоянные расходы по форме в таблице 3.10. Поскольку распределение условно-постоянных расходов осуществляется пропорционально плановому ежемесячному объему продаж (в литрах), следующим шагом рассчитываются распределенные между реализуемой продукцией условно-постоянные расходы и определяется их удельная сумма на литр продукта. Соответственно можно рассчитать полную себестоимость единицы продукции каждого вида в таблице по форме 3.11.

Таблица 3.10 - Условно-постоянные расходы за месяц

Статья расхода	Сумма, руб. без НДС
Заработная плата	
Социальные взносы (30,4 % от фонда оплаты труда)	
Компенсация связи	
Горюче-смазочные материалы	
Техническое обслуживание автопарка	

Услуги банка	
Канцелярские расходы	
Обслуживание компьютеров	
Спецодежда	
Арендные платежи	
Электроэнергия	
Уборка, вывоз мусора	
Дератизация, дезинсекция	
Услуги сторонних организаций	
Итого условно-постоянные расходы в месяц, руб.	
Плановый объем продаж продукции, л	
Условно-постоянные расходы в месяц в пересчете на 1 л реализованной продукции, руб./л	

Таблица 3.11 – Расчет полной себестоимости единицы продукции каждого вида

Номенклатура	Единицы измерения	Итого переменных затрат	Условно-постоянные расходы	Итого полная себестоимость единицы
Пиво разливное	1 л			
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 3 л			
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 1,5 л			
Пиво в стеклянных бутылках	0,5 л			
Квас разливной	1 л			
Квас в ПЭТ	ПЭТ 2 л			
Минеральная вода	ПЭТ 1,5 л			
Газированная вода	ПЭТ 1 л			
Газированная вода	ПЭТ 0,5 л			

11. Рассчитать среднюю стоимость реализации каждого вида товара (с учетом различных каналов сбыта) в таблице по форме 3.12.

Таблица 3.12 – Расчет средней стоимости реализации каждого вида товаров

Номенклатура	Единицы измерения	Продажи		
		Объем, шт.	Выручка, тыс. руб.	Итого средняя стоимость продаж, руб.
Пиво разливное	1 л			
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 3 л			
Пиво в ПЭТ	ПЭТ 1,5 л			
Пиво в стеклянных бутылках	0,5 л			
Квас разливной	1 л			

Квас в ПЭТ	ПЭТ 2 л			
Минеральная вода	ПЭТ 1,5 л			
Газированная вода	ПЭТ 1 л			
Газированная вода	ПЭТ 0,5 л			

12. Составить калькуляцию себестоимости и расчет рентабельности по видам продукции и всем товарным группам в таблице по форме 3.13.

Таблица 3.13 - Калькуляция себестоимости и расчет рентабельности по видам продукции и товарным группам

Номенклатура	Объем единицы, л	Расход на единицу продукции, руб.			Условно-постоянные расходы на единицу продукции, руб.	Итого себестоимость единицы продукции, руб.	Средняя цена реализации единицы продукции, руб.	Средняя наценка, %
		сырье	чистящие средства	тара и упаковка				
Пиво разливное	1							
Пиво в ПЭТ	3							
Пиво в ПЭТ	1,5							
Пиво разливное	0,5							
Итого пиво								
Квас разливной	1							
Квас в ПЭТ	2							
Итого квас								
Минеральная вода	1,5							
Итого минеральная вода								
Газированная вода	1							
Газированная вода	0,5							
Итого газированная вода								

13. Рассчитать валовую прибыль за месяц по видам продукции в таблице по форме 3.14.

Таблица 3.14. Расчет валовой прибыли по продуктам и товарным группам

Номенклатура	Объем реализации, шт.	Выручка от реализации, руб.	Себестоимость проданной продукции, руб.	Валовая прибыль от продажи продукции, руб.	Рентабельность, %
Пиво разливное					
Пиво в ПЭТ 3 л					
Пиво в ПЭТ 1,5 л					
Пиво в стеклянных бутылках 0,5 л					
Квас разливной					
Квас в ПЭТ 2 л					
Минеральная вода в ПЭТ 1,5 л					
Газированная вода в ПЭТ 1 л					
Газированная вода в ПЭТ 0,5 л					
Итого					

По данным таблиц 3.13 и 3.14 можно определить наиболее доходные продукты и товарные группы, сделать соответствующие выводы и рекомендации в области оценки целесообразности проекта, уровня его рентабельности, продуктовой и ценовой политики, управления затратами, выбора системы калькулирования продукции.

4. Задание (вариант 2)

Вы работаете контроллером ОАО «Аркада» и начали подготовку операционных и финансовых бюджетов на будущий год. Предприятие является производственным и производит два наименования продукции. Основные исходные данные для составления мастер-бюджета представлены в таблицах 1-5.

Таблица 4.1 – Основные показатели для расчета бюджетов ОАО «Аркада» на будущий год

Показатели	Значение
Оборачиваемость кредиторской задолженности (% от закупок текущего периода)	70
Затраты труда на единицу продукции (час.)	0,25
Стоимость 1 часа времени производственных рабочих (с начислениями), д.ед.	80

Норматив переменных общепроизводственных расходов на один час (без НДС), д.ед.	50
Постоянные общепроизводственные расходы, тыс. д.ед., в том числе:	1500
- амортизация (тыс. д.ед.)	550
- заработная плата с начислениями (тыс. д.ед.)	650
- прочие (без НДС, тыс. д.ед.)	300
Переменные сбытовые расходы на ед. проданной продукции (без НДС, д.ед.)	10
Постоянные административные и коммерческие расходы, тыс. д.ед., в том числе:	1850
- зарплата (тыс. д.ед.)	800
- амортизация (тыс. д.ед.)	650
- прочие (без НДС тыс. д.ед.)	400
Ставка НДС, %	18
Ставка процентов за кредит, %	15
Ставка обложения налогом на прибыль, %	20

Коммерческая политика предприятия характеризуется следующими показателями.

Таблица 4.2 – Показатели продаж контрагенту 1

Прогноз сбыта	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего за год
Ожидаемый объем продаж, тыс. шт.	х	х	х	х	х
Продукция 1	10	18	20	12	60
Продукция 2	5	9	10	6	30
Ожидаемая цена единицы, д.ед. с НДС	х	х	х	х	х
Продукция 1	190	190	190	190	
Продукция 2	200	200	200	200	
Ожидаемый объем продаж, д.ед. с НДС	2900	5220	5800	3480	17400
Оборачиваемость дебиторской задолженности (в % от продаж данному контрагенту)	100				

Таблица 4.3 – Показатели продаж контрагенту 2

Прогноз сбыта	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего за год
Ожидаемый объем продаж, тыс. шт.	х	х	х	х	х
Продукция 1	20	36	40	24	120
Продукция 2	15	27	30	18	90
Ожидаемая цена единицы, д.ед с НДС	х	х	х	х	х
Продукция 1	135	135	135	135	
Продукция 2	155	155	155	155	
Ожидаемый объем продаж, д.ед. с НДС	5025	9045	10050	6030	30150
Оборачиваемость дебиторской задолженности (в % от продаж данному контрагенту)	67				

Таблица 4.4 – Показатели продаж контрагенту 3

Прогноз сбыта	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего за год
Ожидаемый объем продаж, тыс. шт.	х	х	х	х	х
Продукция 1	30	54	60	36	180
Продукция 2	20	36	40	24	120
Ожидаемая цена единицы, д.ед с НДС	х	х	х	х	х
Продукция 1	130	130	130	130	
Продукция 2	150	150	150	150	
Ожидаемый объем продаж, д.ед. с НДС	6900	12420	13800	8280	41400
Оборачиваемость дебиторской задолженности (в % от продаж данному контрагенту)	33				

Таблица 4.5 – Баланс ОАО «Аркада» на начало бюджетного периода, тыс. д.ед.

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
1. Внеоборотные активы		3. Собственный капитал	
Основные средства:		Уставный капитал	5000
- первоначальная стоимость	7400,00	Нераспределенная прибыль	2218,77

-износ	- 2150,00	Итого по 3 разделу:	7218,773
-остаточная стоимость	5250,00	4. Долгосрочные обязательства	-
Итого по 1 разделу:	5250,00	5. Краткосрочные обязательства	
2. Оборотные активы		Расчеты с кредиторами за товары	2000
Производственные запасы	551,48	Расчеты по налогам (НДС)	200
материал 1 (2 900 кг.)	245,76	Итого по 5 разделу:	2200
материал 2 (2 775 кг.)	305,72		
Готовая продукция	367,29		
- продукция 1 (2 600 шт.)	220,34		
- продукция 2 (1 700 шт.)	146,95		
Расчеты с дебиторами за продукцию	2710,00		
- контрагент 2	1000,00		
- контрагент 3	1710,00		
Денежные средства	540,00		
Итого по 2 разделу	4168,77		
Баланс	9418,77	Баланс	9418,77

Остатки незавершенного производства отсутствуют. Норма запаса готовой продукции и материалов на конец каждого квартала составляет 10 % от объема потребления за квартал. Материал 1 используется для производства продукции 1, материал 2 – для производства продукции 2. Цена материала 1 с НДС составляет 100 д.ед. за кг., цена материала 2 с НДС – 130 д.ед. за кг. Требуемый объем материала на единицу продукции, составляет 0,50 кг. материала 1 на продукцию 1 и 0,40 кг. материала 2 на продукцию 2.

Предприятие планирует приобрести основные средства в третьем и четвертом кварталах соответственно на сумму 2 500 тыс. д.ед. и 6 000 тыс. д.ед.

Выплаты дивидендов акционерам планируются в первом квартале в сумме 100 тыс. д. ед.

Уплата НДС осуществляется из расчета за три месяца, начиная с последнего месяца предыдущего периода включительно.

Привлечение заемных средств возможно уже в первом квартале для покрытия дефицита денежных средств в сумме до 2 000 тыс. д.ед., с погашением до конца года (график поквартального погашения: 25 % от тела кредита на протяжении первых двух кварталов и 50 % в третьем от момента начала кредитования квартале).

Составьте все необходимые операционные и финансовые бюджеты предприятия на планируемый период.

5. Методические указания по выполнению варианта 2

Выполнение задания предполагает использование электронных таблиц MS Excel (или средств вычислительной техники). Задание можно выполнять в любой удобной для Вас последовательности, однако целесообразно придерживаться логики расчетов и формы таблиц традиционно принятой для составления мастер-бюджета организации. Рекомендуемая форма бюджетных таблиц и последовательность составления бюджетов приведена ниже.

1. Составление операционных бюджетов начинается с бюджета продаж, рассчитываемого в натуральных и стоимостных единицах измерения по форме таблицы 5.1. Обычно бюджет продаж дополняется графиком поступления денежных средств от покупателей. Проведенные расчеты позволяют определить также остатки товарной дебиторской задолженности на конец года для включения в бюджетный баланс.

Таблица 5.1 - Бюджет продаж ОАО «Аркада» с графиком поступлений денежных средств от покупателей

Бюджетные показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Ожидаемый объем продаж, тыс. шт.					
- продукция 1					
- продукция 2					
Ожидаемый объем продаж, тыс. д.ед. с НДС					
- контрагент 1					
- контрагент 2					
- контрагент 3					
График поступления денежных средств от покупателей:					
Погашение товарной задолженности на начало года					
- контрагент 1					
- контрагент 2					
- контрагент 3					
Приток денег от продаж 1 квартала					
- контрагент 1					
- контрагент 2					
- контрагент 3					
Приток денег от продаж 2 квартала					
- контрагент 1					

- контрагент 2					
- контрагент 3					
Приток денег от продаж 3 квартала					
- контрагент 1					
- контрагент 2					
- контрагент 3					
Приток денег от продаж 4 квартала					
- контрагент 1					
- контрагент 2					
- контрагент 3					
Итого поступление денежных средств					
Дебиторская задолженность на конец года					
- контрагент 1					
- контрагент 2					
- контрагент 3					

2. На основании бюджета продаж с учетом потребности в продукции каждого вида для обеспечения нужного объема реализации и остатков запасов готовой продукции на начало каждого квартала рассчитывается бюджет производства продукции по форме таблицы 5.2. Бюджет рассчитывается в натуральных единицах измерения.

Таблица 5.2 - Бюджет производства предприятия «Аркада»

Бюджетные показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Ожидаемый объем продаж, тыс. шт.					
- продукция 1					
- продукция 2					
Запас продукции на конец квартала, тыс. шт.					
- продукция 1					
- продукция 2					
Требуемый объем продукции, тыс. шт.					
- продукция 1					
- продукция 2					

Минус запас продукции на начало квартала, тыс. шт.					
- продукция 1					
- продукция 2					
Объем производства продукции, тыс. шт.					
- продукция 1					
- продукция 2					

3. На основании бюджет производства рассчитываются операционные бюджеты затрат. Первым обычно составляется бюджет материальных затрат по форме таблицы 5.3 с определением требуемого объема закупок и графиком выплат поставщикам по кварталам бюджетного года.

Таблица 5.3 - Бюджет прямых материальных затрат на производство продукции с графиком выплат поставщикам

Бюджетные показатели	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего за год
Объем производства продукции, тыс. шт.					
- продукция 1					
- продукция 2					
Требуемый объем материала на единицу продукции, кг.					
- продукция 1					
- продукция 2					
Требуемый объем материала на период, тыс. кг.					
- материал 1					
- материал 2					
Запас материала на конец периода, тыс. кг.					
- материал 1					
- материал 2					
Общая потребность в материале, тыс. кг.					
- материал 1					
- материал 2					
Запасы материала на начало периода, тыс. кг.					

- материал 1					
- материал 2					
Планируемые закупки, тыс. кг.					
- материал 1					
- материал 2					
Стоимость закупок материала, тыс. д.ед.					
График денежных выплат поставщикам материалов					
Товарная кредиторская задолженность на начало года					
Оплата за материалы 1 квартала					
Оплата за материалы 2 квартала					
Оплата за материалы 3 квартала					
Оплата за материалы 4 квартала					
Итого платежи поставщикам					

4. На основании проведенных расчетов можно определить показатели остатков запасов и товарной кредиторской задолженности на конец года для включения в бюджетный баланс, объединив их в таблицу 5.4.

Таблица 5.4 – Бюджетные показатели остатков материалов и кредиторской задолженности предприятия «Аркада» на конец года

Показатель	В натуральных единицах (кг.)	Сумма тыс. д.ед.
Остаток материалов на конец года		
– материал 1		
– материал 2		
Остаток товарной кредиторской задолженности на конец года	x	

5. Бюджет затрат на плату труда основных производственных расчетов составляется на основании бюджета производства и исходных данных в трудовых и стоимостных измерителях в таблице по форме 5.5. Все данные расходы считаются выплатами, т.к. предприятие не планирует задолженность по оплате труда. Отчисления на социальное страхование предполагается, уже входят в стоимость часа затрат на оплату труда.

Таблица 5.5 - Бюджет затрат на оплату труда основных производственных рабочих

Бюджетные показатели	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего за год
Объем производства продукции, тыс. шт.					
Затраты прямого труда на единицу, час.					
Общее количество часов труда, тыс. час.					
Стоимость одного часа, д.ед.					
Итого расходы на оплату труда, тыс. д.ед.					

6. В производственную себестоимость продукции также включаются общепроизводственные расходы. При составлении бюджета общепроизводственных расходов по форме таблицы 5.6 используются данные бюджета производства; расходы планируются отдельно в переменной и постоянной части. Также определяется выплата часть общепроизводственных расходов для дальнейшего расчета бюджета денежных средств, следует отметить, что при учете выплат амортизация не учитывается, а прочие расходы оплачиваются с НДС.

Таблица 5.6 - Бюджет общепроизводственных расходов (ОПР)

Бюджетные показатели	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	За год
Часы прямого труда, час.					
Норматив переменных ОПР, д.ед.					
Переменные ОПР, тыс. д.ед.					
Постоянные ОПР, тыс. д.ед.					
- зарплата с начислениями					
- амортизация					
- прочие (без НДС)					
Оплата ОПР					

7. На основании бюджетов производственных затрат составляется бюджетный расчет себестоимости продукции каждого вида (на единицу и товарный выпуск) в таблице по форме 5.7. Бюджеты дополняются расчетом стоимости остатков готовой продукции на конец планового года для включения их в бюджетный баланс.

Таблица 5.7 - Бюджет производственной себестоимости продукции

Продукция 1					
Статья калькуляции	На единицу продукции			Объем производства, тыс. шт.	Себестоимость выпуска продукции за год, тыс. д.ед.
	Норма расхода	Цена ресурса, д.ед. без НДС	Сумма, д.ед. без НДС		
Прямые материальные затраты					
Прямые затраты на оплату труда					
ОПР:					
-переменные					
-постоянные					
Итого себестоимость:					
Себестоимость единицы произведенной продукции					
Себестоимость остатка на конец года, тыс. д.ед.					

Продукция 2					
Статья калькуляции	На единицу продукции			Объем производства, тыс. шт.	Себестоимость выпуска продукции за год, тыс. д.ед.
	Норма расхода	Цена ресурса, д.ед. без НДС	Сумма, д.ед. без НДС		
Прямые материальные затраты					
Прямые затраты на оплату труда					
ОПР:					
-переменные					
-постоянные					
Итого себестоимость:					
Себестоимость единицы произведенной продукции					
Себестоимость остатка на конец года, тыс. д.ед.					

8. Коммерческие (на сбыт) и управленческие (общехозяйственные и административные) расходы планируются также в переменной и постоянной части с использованием данных бюджета продаж для определения переменной компоненты. Денежные выплаты

по коммерческим и управленческим расходам определяются в той же логике, как и по общепроизводственным – за вычетом амортизации и с учетом оплаты НДС по соответствующим статьям. Бюджет коммерческих и управленческих расходов может иметь форму таблицы 5.8.

Таблица 5.8 - Бюджет коммерческих и управленческих расходов

Бюджетные показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	За год
Ожидаемый объем продаж, тыс. шт.					
Переменные коммерческие расходы на единицу, д.ед. (без НДС)					
Итого переменные коммерческие расходы, тыс. д.ед.					
Постоянные коммерческие и управленческие расходы, тыс. д.ед. (без НДС)					
– амортизация					
– прочие					
– зарплата					
Всего коммерческие и управленческие расходы, тыс. д.ед.					
В т.ч. денежные выплаты, тыс. д.ед.					

9. Составление бюджета НДС по форме таблицы 5.9 предполагает расчет суммы НДС к уплате на основе сопоставления налоговых обязательств и налоговых вычетов. Остаток кредиторской задолженности по НДС на конец периода определяется исходя из порядка оплаты налога – за три месяца, начиная с последнего месяца предыдущего бюджетного периода (т.е. в каждом квартале оплачивается налог за один месяц предыдущего и два месяца текущего квартала).

Таблица 5.9 - Бюджет налога на добавленную стоимость

Бюджетные показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	За год
Объем продаж, тыс. д.ед. с НДС					
Налоговые обязательства, тыс. д.ед.					
Объем приобретения операционных ресурсов, в т.ч.					
– материалы (тыс. д.ед. с НДС)					
налоговый вычет по материалам					
– приобретение, включаемое в ОПР (тыс. д.ед. с НДС)					
налоговый вычет по приобретению, включаемому в ОПР					

– приобретение, включаемое в административные и сбытовые расходы (тыс. д.ед. с НДС)					
налоговый вычет по приобретению, включаемому в административные и сбытовые расходы					
– приобретение основных средств (тыс. д.ед. с НДС)					
налоговый вычет по приобретению основных средств					
Итого налоговые обязательства					
Итого налоговый вычет					
НДС к уплате					
Остаток кредиторской задолженности по НДС на конец года					

10. На основании всех составленных операционных бюджетов составляется прогнозный отчет о финансовых результатах по форме, приведенной в таблице 5.10.

Таблица 5.10 - Бюджетный (прогнозный) отчет о финансовых результатах предприятия «Аркада»

Бюджетные показатели, тыс. д.ед.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Выручка от реализации					
НДС					
Чистый доход от реализации					
Себестоимость реализованной продукции					
Валовая прибыль					
Управленческие и коммерческие расходы					
Прибыль от продаж					
Проценты за кредит					
Прибыль до налогообложения					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль					

11. Используя данные об остатках денежных средств на начало бюджетного года, и информацию о денежных поступлениях и выплатах из всех рассчитанных ранее бюджетов, составьте бюджет движения денежных средств. Форма составления бюджета приве-

дена в таблице 5.11. Бюджет составляется по принципу бухгалтерского счета «сальдо начальное + приход – расход = сальдо конечное» в последовательности «up-to-down» («сверху вниз») по каждому бюджетному кварталу с переносом конечных остатков как начальных для каждого следующего шага).

Таблица 5.11 - Бюджет денежных средств предприятия «Аркада»

Бюджетные показатели, тыс. д.ед.	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Всего за год
Денежные средства на начало периода					
Поступления денежных средств от покупателей					
Заемное финансирование					
Денежные средства в распоряжении					
Расход денежных средств:					
На оплату материалов поставщикам					
На оплату труда основных рабочих					
Денежные выплаты по ОПР					
Денежные выплаты по управленческим и коммерческим расходам					
Проценты по кредитам					
Налог на прибыль					
НДС					
Покупка основных средств					
Выплата тела кредита					
Дивиденды					
Итого выплат					
Избыток (дефицит) денежных средств					

12. Заключительным бюджетным документом является прогнозный баланс, данные которого рассчитываются исходя из данных баланса на начало бюджетного периода и всех рассчитанных бюджетных показателей. Баланс имеет стандартную форму, детализируемую при необходимости конкретизации определенных бюджетных балансовых статей (таблица 5.12).

Таблица 5.12 – Прогнозный (бюджетный) баланс предприятия «Аркада»

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
1.Внеоборотные активы		3. Собственный капитал	
Основные средства:		Уставный капитал	
-первоначальная стоимость		Нераспределенная прибыль	
-износ		Итого по 3 разделу:	
-остаточная стоимость		4.Долгосрочные обязательства	
Итого по 1 разделу:		Итого по 4 разделу:	
2. Оборотные активы		5. Краткосрочные обязательства:	
Производственные запасы		Расчеты с кредиторами за товары	
материал 1		Расчеты по налогам	
материал 2		НДС	
Готовая продукция		Налог на прибыль	
- продукция 1		Итого по 5 разделу:	
- продукция 2			
Расчеты с дебиторами за продукцию			
- контрагент 2			
- контрагент 3			
Денежные средства			
Итого по 2 разделу			
Баланс		Баланс	

Литература

1. Иванова Н.Ю. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 3-е изд., дораб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog/product/1016713>
2. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия / Шигаев А.И. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 352 с.: ISBN 978-5-238-01442-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/872783>
3. Ивашкевич В.Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.: 60х88 1/16. ISBN 978-5-9776-0260-0 - Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog/product/374731>
4. Банникова Н.В. Основы организации контроллинга на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.В. Банникова, О.М. Лисова, Д.О. Грачева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь, 2013. - 64 с. - Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514518> - Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog/product/514518>
5. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография / Сигидов Ю.И., Рыбьянцева М.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль) ISBN 978-5-16-010589-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/495342>

В авторской редакции