

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
к выполнению контрольной работы по дисциплине
обучающимися профиля «Бухгалтерский учет и контроллинг»
в системе корпоративного управления»
направления подготовки 38.04.01 – «Экономика»
заочной формы 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

К65 Контроллинг (продвинутый уровень): метод. указания к выполнению контрольной работы по дисциплине обучающимися профиля «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления» направления подготовки 38.04.01 – «Экономика» заочной формы обучения / Сост. Т.М. Одинцова. – Севастополь: СевГУ, 2019. - 48 с.

Методические указания предназначены для обучающихся заочной формы, проходящих подготовку в магистратуре по профилю «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления». Цель методических указаний состоит в формулировке заданий и оказании необходимой методической помощи обучающимся в выполнении домашней контрольной работы по дисциплине «Контроллинг (продвинутый уровень)» для самостоятельного освоения программного материала и приобретения необходимых профессиональных компетенций в рамках данной дисциплины.

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

Введение	3
1. Темы проблемных рефератов по дисциплине «Контроллинг (продвинутый уровень)»	4
Методические указания по написанию и оформлению рефератов	5
2. Практические задания.....	6
2.1 Перечень индивидуальных заданий.....	6
2.2 Комплексные расчетные задания.....	18
Вариант 1	18
Методические указания по выполнению варианта 1.....	23
Вариант 2	30
Методические указания по выполнению варианта 2.....	33
2.3 Тесты.....	41
Список использованных источников.....	48

ВВЕДЕНИЕ

Контрольная работа по дисциплине «Контроллинг (продвинутый уровень)» является одной из форм самостоятельной работы студентов заочной формы обучения и выполняется в соответствии с основной образовательной программой подготовки студентов по профилю «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления» направления подготовки 38.04.01 «Экономика».

Изучение контроллинга является важным для будущих магистров, поскольку, который в соответствии с образовательно-квалификационными требованиями, должен самостоятельно ставить и решать сложные, нетипичные задачи в хозяйственной деятельности, реализуя комплексный подход к системе управления, умение координировать ее функции, использовать различные методы и организационные схемы в подготовке и осуществлении решений. Именно такой подход реализуется в концепции контроллинга, представляющего собой систему, интегрирующую элементы учета, анализа, контроля, планирования и регулирования с целью информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе выработки оперативных и стратегических решений, направленных на достижение целей предприятия. Используя специальные знания, контроллер готовит управленческие решения, либо способствует организации их подготовки, обеспечивает при этом координацию действий функциональных подразделений, анализирует целесообразность реализации данных решений и оценивает качество системы управления в целом.

При изучении контроллинга студенты используют теоретические знания и практические навыки, приобретенные по большинству дисциплин общеэкономической и специальной подготовки бакалавров. В частности, для понимания сути контроллинга требуются знания по бухгалтерскому учету, менеджменту, финансовому и экономическому анализу, финансовому менеджменту, аудиту, финансовому контролю, стратегическому управлению и другим дисциплинам. В то же время, основу дисциплины составляет управленческий учет (managerial accounting), который рассматривается как информационно-методическая основа подготовки решений по всем аспектам деятельности предприятия и интегрируется с элементами анализа, контроля, планирования и стимулирования, поэтому в большинстве англоязычных источников считается аналогом контроллинга. Изучение современных подходов к контролю и регулированию расходов и доходов предприятия и его подразделений позволит студентам, привыкшим оперировать обобщенными финансовыми показателями, более глубоко понять механизм формирования и причины изменения последних.

Дисциплина «Контроллинг (продвинутый уровень)» является сложной, комплексной, теоретически и практически насыщенной; соответственно, в связи с небольшим количеством часов аудиторной работы, предполагается значительный объем самостоятельной работы студентов при изучении данной дисциплины.

При подготовке контрольной работы студент, используя знания, полученные при изучении дисциплины «Контроллинг (продвинутый уровень)» и других смежных с ней дисциплин, должен показать свои способности и возможности при решении программных и проблемных вопросов теории и практики контроллинга, использования его методик и инструментов.

Контрольная работа по дисциплине «Контроллинг» включает:

1. Проблемный реферат (теоретический вопрос).
2. Практические задания:
 - 2.1. Задача

2.2. Комплексное расчетное задание

2.3. Тест.

Выбор вариантов заданий осуществляется каждым студентом индивидуально студентом по двум последним цифрам номера зачетной книжки на основании таблицы 1.

Таблица 1 – Таблица для определения номера заданий для контрольной работы по дисциплине «Контроллинг» студентами заочной формы обучения

Предпоследняя цифра в номере зачетной книжки	Последняя цифра в номере зачетной книжки										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Номер варианта контрольной работы										
	0	1/18/2/3	2/17/1/2	3/16/2/3	4/15/1/4	5/14/2/5	6/13/1/6	7/12/2/1	8/11/1/3	9/10/2/5	10/9/1/4
	1	11/ 8/2/2	12/7/1/4	13/6/2/6	14/5/1/2	15/4/2/4	16/3/1/1	17/2/2/3	18/1/1/2	19/17/2/3	20/13/1/5
	2	21/12/2/5	22/16/1/6	23/18/2/4	24/14/1/1	25/13/2/2	26/12/1/3	27/9/2/6	28/7/1/5	29/6/2/4	30/4/1/3
	3	31/1/2/4	32/2/1/1	33/5/2/6	34/18/1/5	35/17/2/3	36/16/1/2	10/15/2/4	11/14/1/1	12/13/2/2	13/12/1/3
	4	14/11/2/1	15/10/1/2	16/9/2/3	17/8/1/4	18/7/2/5	19/6/1/6	20/4/2/5	21/5/1/2	22/3/2/1	23/2/1/4
	5	24/1/2/2	25/1/1/6	26/2/2/3	27/3/1/3	28/4/2/5	29/5/1/4	30/6/2/5	31/7/1/4	32/8/2/3	33/9/1/5
	6	34/10/2/3	35/11/1/4	36/12/2/6	1/13/1/5	2/14/2/1	3/15/1/3	4/16/2/3	5/17/1/6	6/18/2/4	7/11/1/2
7	8/12/2/4	9/13/1/3	10/14/2/5	11/15/1/6	12/16/2/2	13/17/1/3	14/18/2/2	15/10/1/5	16/9/2/6	17/8/1/1	
8	18/7/2/5	19/6/1/2	20/5/2/1	21/4/1/3	22/3/2/6	23/2/1/1	24/1/2/4	25/18/1/6	26/17/2/1	27/16/1/2	
9	28/15/2/2	29/14/1/1	30/13/2/2	31/12/1/2	32/11/2/4	33/10/1/6	34/9/2/2	35/8/1/2	36/7/2/5	1/6/1/6	

На пересечении строки с предпоследним и столбца с последним номером зачетной книжки находится ячейка с номерами заданий каждого из студентов. В данной ячейке первая цифра – номер темы проблемного реферата, вторая – номер задачи, третья – номер комплексного расчетного задания, четвертая цифра - номер теста. Например, две последние цифры зачетной книжки студента 12. Соответственно, его задание включает теоретический вопрос № 13, задачу № 6, комплексное расчетное задание № 2 и тест № 6.

1. ТЕМЫ ПРОБЛЕМНЫХ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОНТРОЛЛИНГ (ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ)»

1. Сравнительная характеристика существующих концепций контроллинга.
2. Проблемы и перспективы развития нормативно-правовой базы контроллинга в РФ и за рубежом.
3. Применение процессного подхода к управлению в системе контроллинга. Контроллинг в реконфигурации бизнес-процессов организации.
4. Контроллинг в моделировании структуры бизнеса и системы управления им.
5. Критерии и методы оценки эффективности оперативного и стратегического управления в системе контроллинга.
6. Контроллинг в формировании системы поддержки принятия решений.
7. Разработка комплекса мероприятий по внедрению системы контроллинга в организации
8. Оценка информационных возможностей действующей системы финансового учета и отчетности в РФ и ее соответствия концепции контроллинга
9. Учет как информационная основа контроллинга. Пути повышения эффективности учета с точки зрения управления бизнесом.
10. Моделирование системы управленческого учета в организации как основа контроллинга
11. Комплексная система показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.
12. Разработка системы учета и контроля затрат
13. Сравнительная оценка и выбор модели калькулирования затрат как элемент системы контроллинга.
14. Концепции activity-based costing, target-costing и kaizen-costing: характеристика особенностей и оценка перспектив применения в РФ.
15. Методы планирования, контроля и регулирования операционных издержек
16. Direct-costing и CVP-анализ как инструменты оперативного контроллинга. Оценка возможностей их применения в работе организации
17. Применение функционального подхода к управлению организацией в системе контроллинга
18. Ключевые объекты контроллинга операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации.

19. Контроллинг маркетинга и сбыта в управлении продуктовой программой, выработке ценовой и коммуникационной политики организации
20. Контроллинг материально-технического обеспечения и логистики организации
21. Контроллинг в выработке инвестиционной и инновационной политики организации
22. Современные технологии и концепции бюджетирования и финансового планирования в контроллинге
23. Характеристика проблем и перспектив внедрения бюджетного планирования в практику работы российских предприятий.
24. Формирование системы показателей для оценки деятельности организации и ее подразделений
25. Принципы и механизм организации управления по центрам ответственности в системе контроллинга
26. Бихевиористские концепции контроллинга и формирование системы мотивации персонала в организации
27. Трансфертное ценообразование и формирование внутреннего рынка организации как элемент системы контроллинга
28. Прогнозирование финансовых потребностей предприятия и источников их обеспечения
29. Контроллинг финансов и формирование системы показателей финансового управления
30. Система управления денежными потоками организации как элемент финансового контроллинга
31. Современные концепции стоимостно-ориентированного управления в системе контроллинга организации
32. Оценка деятельности организации и ее сегментов на основе концепций сбалансированных оценочных показателей (BSC) и ключевых показателей эффективности (KPI)
33. Виды стратегий организаций и стратегическое планирование в системе контроллинга
34. Конструирование стоимости и управление затратами в системе стратегического контроллинга
35. Формирование системы корпоративной отчетности устойчивого развития и интегрированной корпоративной отчетности
36. Анализ существующих калькуляционных систем и возможностей их применения в практике работы российских компаний

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ РЕФЕРАТОВ

Реферат является одной из форм учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы студентов. В процессе написания реферата студент приобретает навыки работы с литературными источниками и периодическими публикациями научно-исследовательского, учебного и профессионально-ориентированного характера, нормативно-правовыми документами, публикуемыми статистическими данными и фактографической базой; учится анализировать, сопоставлять и обобщать собранную информацию, связывать теорию с практикой, самостоятельно формулировать и излагать мысли по проблематике реферата. При желании студент может самостоятельно сформулировать и разработать проблемную тему реферата; в этом случае необходимо обосновать ее актуальность и согласовать формулировку темы с ведущим преподавателем. Поскольку существенная часть тем имеет практическую направленность, реферат должен включать не только теоретические положения по теме, но и фактические данные конкретной организации, иллюстрирующие основные идеи реферата или подтверждающие доводы автора.

Работа над рефератом состоит из следующих этапов: определение темы, определение содержания и структуры, составление плана работы, работа с литературными источниками и фактическими данными, систематизация информации и выработка ключевых тезисов работы, написание и оформление реферата согласно ГОСТ, защита реферата преподавателю.

Реферат должен иметь следующую структуру: титульный лист, содержание (план) с указанием страниц разделов работы, аннотация с выделением основных результатов проведенной работы и авторского вклада в рассматриваемую проблематику, введение, изложение основного содержания по разделам, заключение, список использованных источников, приложения.

Разработка избранной темы начинается с ознакомления с соответствующей литературой. Но прежде, чем приступить к её подбору, целесообразно наметить план работы с литературой и общий предварительный план реферата. План – это структурно-логическая основа реферата, от его правильного составления зависит структура, содержание, связь частей, целостность и качество исследования. Предварительно намеченный план реферата можно согласовать с ведущим преподавателем. План реферата нет необходимости детализировать излишне, в нём перечисляются наиболее значимые для раскрытия проблематики

данной темы вопросы в логической последовательности. При этом содержание разделов можно детализировать подразделами, но это не является обязательным.

Во введении необходимо показать значение, актуальность рассматриваемой проблемы, степень ее изученности, наличие нерешенных частей и обоснованность рассмотрения представленной темы. Следует отметить, в трудах каких авторов рассматривается изучаемая проблема, сформулировать цель работы и основные задачи для ее решения; обосновывается структура работы. Указывается, на фактических данных каких организаций или экономических субъектов рассматривалась данная тема, если такого рода опыт отсутствует в практике местных организаций или российских компаний, можно использовать данные из сети Интернет или литературных источников. В основной части реферата следует уделить внимание не только теоретическим положениям рассматриваемой темы, но и увязать их с практикой работы конкретных организаций или экономических субъектов, фактическим и цифровым материалом. Заключение реферата содержит основные выводы и обобщение тех положений, которые были рассмотрены в работе и представляют собой авторское видение проблематики исследования.

При работе над рефератом необходимо внимательно изучить соответствующие теме учебные, научные, профессионально-ориентированные публикации, включая диссертационные исследования, монографии, статьи, сборники трудов и материалы конференций, профессиональные издания, статистические данные, интернет-ресурсы и др.

Объем реферата составляет 20-30 страниц текста, набранного в текстовом редакторе MS Word, шрифт – Times New Roman, кегль 12 пт. Межстрочный интервал одинарный. Абзацные отступы одинаковые по всему тексту – 1,25 см (пять печатных знаков). Выравнивание строк – по ширине формата страницы.

Текст реферата излагается с соблюдением принятой терминологии, слова в тексте пишутся полностью, допускаются общепринятые сокращения. Таблицы, рисунки, формулы должны быть пронумерованы последовательно. Страницы должны иметь сквозную нумерацию, начиная с титульного листа (на титульном листе номер не ставят), включая все страницы с рисунками, таблицами и приложениями.

Применяемые формулы, справочные данные, цитаты обязательно должны иметь ссылку на источник. Номер использованного литературного источника в тексте ставится в квадратные скобки с указанием номера страницы, например [12, с.5], что соответствует пятой странице источника, приведенного в списке использованной литературы под двенадцатым номером. Нумерация списка использованных источников осуществляется в порядке цитирования по тексту.

Иллюстрации следует располагать после абзацев, содержащих ссылку на них в тексте, или на следующей после ссылки странице. Они должны иметь название, которое помещают под иллюстрацией.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

2.1. ПЕРЕЧЕНЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

Задание № 1.

На основании приведенных исходных данных (таблицы 2.1.1, 2.1.2) требуется определить себестоимость готовой и реализованной продукции и составить отчет о финансовых результатах предприятия за период. В составе приведенных данных выделите расходы на продукт и периодические, исчерпанные и неисчерпанные.

Таблица 2.1.1 – Исходные данные для расчета финансовых результатов

Показатель	Сумма, д.ед.
Приобретение сырья	753 000
Затраты на транспортировку сырья	16 800
Заработная плата вспомогательного производственного персонала	277 800
Заработная плата производственных рабочих	690 000
Затраты на сбыт (коммерческие)	531 600
Затраты на содержание и обслуживание производственного оборудования	256 200
Управленческие затраты	610 800
Налог на прибыль	270 000
Разные общепроизводственные расходы	114 000
Доход от продаж	4 000 000

Таблица 2.1.2 - Данные о запасах предприятия на начало и конец периода

Вид запасов	На начало	На конец
Сырье	132 900	146 100
Незавершенное производство	44 100	64 500
Готовая продукция	307 200	586 800

Задание № 2.

Имеются следующие сметные и фактические данные о работе центра ответственности – цеха № 432 (таблица 2.1.3).

Таблица 2.1.3 – Сметные (бюджетные) и фактические данные о работе цеха № 432

№	Показатель	По смете	Фактически
1	Выпуск продукции, шт.	46 000	47 500
2	Количество часов работы оборудования, час.	13 000	13 700
3	Расход основных материалов и сырья, д.ед.	20 300	19 800
4	Сдельно-повременная заработная плата основных производственных рабочих ¹ , д.ед.	25 000	25 400
5	Косвенная сдельная заработная плата вспомогательного производственного персонала, д.ед.	3 000	3 500
6	Амортизация основных средств, д.ед.	5 000	5 200
7	Стоимость одного часа эксплуатации оборудования, д.ед.: • затраты электроэнергии • сменный инструмент • смазочные материалы	0.5 0.3 0.2	0.5 0.4 0.1
8	Зарплата (окладная) администрации цеха, д.ед.	17 000	16 870
9	Оплата за отопление и освещение цеха, д.ед.	1 100	1 200
10	Стоимость расхода воды на технологические и бытовые цели, д.ед.	100	90
11	Расходы на связь, д.ед.	700	610
12	Расход канцелярских материалов и других МБП, д.ед.	300	250
13	Потребление услуг других центров ответственности, д.ед.: • транспортного цеха • складского хозяйства • ремонтной службы	700 1 200 340	600 1 300 390
14	Оплата услуг вневедомственной охраны, д.ед.	300	300
15	Распределенные общие расходы предприятия по организации и управлению производством	1 100	1 170

Составьте отчет о деятельности центра ответственности с выделением регулируемых и нерегулируемых, переменных и постоянных затрат. Дайте оценку работы руководства цеха по выполнению сметы и регулированию затрат.

Классифицируйте приведенные статьи затрат по разным классификационным признакам. Составьте калькуляцию производственной себестоимости единицы продукции.

Задание № 3.

Время работы магазина «Сувениры», расположенного в курортной зоне, зависит от количества туристов.

В таблице 2.1.4 приведены данные о времени работы магазина и затратах на его содержание за последние 6 месяцев.

¹ Для упрощения предполагается, что заработная плата приведена с отчислениями

Таблица 2.1.4 - Данные о времени работы магазина «Сувениры» и затратах на его содержание

Месяц	Время работы, час.	Затраты, д.ед.
Февраль	450	1 350
Март	400	1 300
Апрель	500	1 600
Май	550	1 620
Июнь	600	1 700
Июль	700	1 900

Определите функцию затрат на содержание магазина тремя методами: а) высшей - низшей точки; б) визуального приспособления; в) наименьших квадратов.

Прогнозируется, что в августе магазин будет работать 800 часов. Определите затраты на содержание магазина, используя полученные функции затрат.

Задание № 4.

Производственное предприятие «Горизонт» производит и реализует продукт одного наименования. За отчетный период предприятие произвело 16 тыс. единиц продукции. Объем реализации составил 12 тыс. единиц. Остатки готовой продукции на начало периода составляли 2 тыс. единиц по себестоимости 26 д.ед., в т.ч. переменные затраты – 20 д.ед. Остатки незавершенного производства на начало и конец периода равны нулю. Цена реализации единицы продукции (без НДС) составляет 51 д.ед. Прямые расходы на изготовление единицы продукции составили:

- Прямые материальные – 11 д.ед.;
- Прямые на оплату труда – 12 д.ед.

Общепроизводственные расходы являются смешанными и по данным прошлых лет составляют: при объеме производства 10 тыс. шт. – 220 тыс. д.ед., при объеме производства 20 тыс. шт. – 290 тыс. д.ед. Сумму расходов требуется определить самостоятельно.

Управленческие расходы составляют 32 тыс. д.ед. Расходы на сбыт (коммерческие) составляют 8 тыс. д.ед.

При списании запасов используется метод ФИФО.

Объем деятельности в отчетном периоде соответствует плановой мощности.

Вы работаете в должности контроллера данного предприятия.

1. Определите себестоимость единицы изделия, выпускаемого предприятием.
2. Составьте для внутреннего использования отчет о финансовых результатах в соответствующем формате и рассчитайте прибыль за отчетный период:

- а) при использовании метода калькулирования полных затрат;
 - б) при использовании метода директ-костинг.
3. Рассчитайте себестоимость остатков запасов готовой продукции при двух методах.

Задание № 5.

МЧП «Дельта» в 20X0 г. реализовало 10 000 ед. продукции по цене (без НДС) 20 д.ед. за единицу. Переменные затраты на производство единицы составили 9 д.ед. Постоянные затраты составили 60 000 д.ед.

В 20X1 г. планируется увеличить объем производства и продаж. При этом есть такие альтернативы:

А) увеличить объем продаж на 15 %. Это потребует снижения цены до 17 д.ед. за единицу. Кроме того, потребуются дополнительные постоянные затраты на рекламу и организацию производства в сумме 10 000 д.ед.

Б) увеличить объем продаж на 5 %. Это потребует снижения цены до 19.5 д.ед. и не повлечет дополнительных постоянных затрат.

Требуется оценить целесообразность предлагаемых мероприятий с использованием методов:

- 1) сравнительного анализа отчета о финансовых результатах (таблица 2.1.5)
- 2) дифференциального анализа (таблица 2.1.6)
- 3) маржинального анализа (таблица 2.1.7)

Таблица 2.1.5 – Форма для проведения сравнительного анализа отчета о финансовых результатах (д.ед.)

Показатель	20X0 г.	Прогноз варианта А на 20X1 г.	Прогноз варианта Б на 20X1 г.
Выручка			
Переменные затраты			
Маржинальный доход			
Постоянные затраты			
Прибыль			

Таблица 2.1.6 – Форма для проведения дифференциального анализа

Показатель	Сумма, д.ед.	
	Вариант А	Вариант Б
Изменение выручки от реализации:		
– за счет роста объема сбыта		
– за счет снижения цены		
Итого изменение выручки:		
Изменение переменных затрат		
Изменение маржинального дохода		
Изменение постоянных затрат		
Дифференциальная прибыль (убыток)		

Таблица 2.1.7 – Форма для проведения маржинального анализа

Показатель	Сумма, д.ед.	
	Вариант А	Вариант Б
Цена реализации		
Переменные затраты на единицу		
Маржинальный доход на единицу		
Прогнозируемый общий маржинальный доход		
Фактический маржинальный доход за 20X0 г.		
Увеличение (снижение) маржинального дохода		
Минус увеличение постоянных затрат		
Изменение операционной прибыли		

Задание № 6.

Г-н Абашидзе планирует открыть малое предприятие по производству и продаже футбольных мячей. Произведя маркетинговые исследования и изучив затратную часть этого бизнеса, он собрал следующие данные:

- Рыночная цена одного мяча в упаковке 20 д.ед.
- Цена упаковки составляет 1 д.ед. на один мяч.
- Он может приобрести необходимое оборудование за 12 000 д.ед., срок службы которого составляет 5 лет, ликвидационная стоимость – 2 000 д.ед.
- Полная производительность оборудования – 4 мяча в час (160 – в неделю).
- Изготовление одного мяча предполагает использование сырья стоимостью 10 д.ед. на один мяч.
- Ему необходимо нанять одного рабочего за 200 д.ед. в неделю по контракту на 1 год (52 недели).
- Г-н Абашидзе сам планирует выполнять обязанности директора и бухгалтера фирмы за 1000 д.ед. в месяц.
- Поскольку предприятие малое, г-н Абашидзе не планирует открывать свой магазин, а собирается продавать продукцию на комиссионной основе, платя 10 % комиссионных за один проданный мяч.
- Для производства он арендует помещение за 300 д.ед. в месяц.
- Обслуживание оборудования осуществляется по контракту с производителем (200 д.ед. за каждый цикл работы оборудования, составляющий 100 часов его работы).

Необходимо помочь г-ну Абашидзе оценить точку безубыточности и определить объем прибыли, если согласно рыночным условиям он может продавать 5 000 мячей в год.

Г-на Абашидзе также беспокоит, сможет ли он дополнительно нанять секретаря с окладом 500 д.ед. в месяц.

Задание № 7.

Издательский дом «Эхо» намеревается начать издание нового ежемесячного журнала по цене 10 д.ед. за экземпляр. Предполагаемый тираж – 500 000 экземпляров в месяц, но эти данные достаточно условны. Рассматриваются два метода печатания журнала (не требующие капитальных затрат).

Информация о затратах при данных двух методах представлена в таблице 2.1.8.

Таблица 2.1.8 – Информация о динамике затрат на печать нового журнала ИД «Эхо» двумя методами

Показатель	Метод 1	Метод 2
Переменные издержки на 1 экз., д.ед.	5,5	5,0
Постоянные издержки данного направления, д.ед. в месяц	850 000	1 275 000
Полупеременные издержки изменяются в такой динамике		
– На 350 000 экз.	550 000	475 000
– На 450 000 экз.	650 000	525 000
– На 650 000 экз.	850 000	625 000

Считается, что сумма постоянной составляющей полупеременных издержек останется неизменной для всего рассматриваемого диапазона выпуска.

В настоящее время издательский дом реализует журнал, близкий по тематике к новому изданию, поэтому объем его продаж может снизиться (по оценкам маркетологов – в пропорции 2 экз. издаваемого журнала на каждые 10 экз. нового). Данные об объеме реализации и издержках по уже выпускаемому журналу представлены в таблице 2.1.9.

Таблица 2.1.9 – Данные об объеме реализации и затратах на печать уже выпускаемого ИД «Эхо» журнала

Показатель	Сумма
Объем реализации, экз. в месяц	220 000
Цена за единицу, д.ед.	8,5
Переменные издержки на экз., д.ед.	3,5
Постоянные издержки данного направления, д.ед. в месяц	80 000

1) Определите, стоит ли издавать новый журнал?

2) Проведите анализ двух возможных методов его печатания и порекомендуйте вариант решения руководству.

3) Рассчитайте прибыль издательского дома при объемах сбыта нового журнала 400 000 экземпляров и 600 000 экземпляров. На сколько экземпляров может быть сокращен объем его реализации по сравнению с ожидаемым без риска понесения убытков?

4) Составьте прогноз отчета о финансовых результатах (в формате директ-костинг) с пояснениями для руководства.

Задание № 8.

Информация о годовых суммах затрат и других показателях деятельности АО «Мегаполис» представлена в таблице 2.1.10.

Таблица 2.1.10 – Данные деятельности АО «Мегаполис»

№	Показатель	Сумма, д.ед.
.	Прямые материалы на единицу изделия	15,00
.	Прямая заработная плата	4,50
.	Переменные ОПР	3,00
.	Постоянные ОПР	135 000
.	Постоянные управленческие и коммерческие расходы	45 000
.	Цена за единицу	58,50
.	Нормальная производственная мощность за год, шт.	40 000
.	Налог на прибыль, %	21

Дайте ответы на приведенные ниже вопросы, рассматривая каждый вопрос отдельно:

- 1) Каков безубыточный объем производства (в натуральных единицах)?
- 2) Какую чистую прибыль (убыток) получит ЧАО за год, если задействует все имеющиеся мощности?
- 3) Какое количество продукции следует реализовать, чтобы получить чистую прибыль:
 - a. 42 000 д.ед.;
 - b. 20 % объема продаж;
 - c. 8,40 д.ед. на единицу?
- 4) Определите чистую при возрастании прибыли цены на 2 % и снижении объема продаж на 5 %.

Задание № 9.

ООО «Лайн» является производителем микроволновых печей. Имеется такая плановая информация о работе ООО в будущем месяце (таблица 2.1.11).

Таблица 2.1.11 – Плановые данные о работе ООО «Лайн» (д.ед.)

Показатель	На единицу продукции	Всего
Цена (без НДС)	250	100 000
Переменные издержки	150	60 000
Постоянные издержки		35 000

Рассмотрите следующие предложения (каждое отдельно) и дайте заключение для руководства об их целесообразности:

- 1) Планируется увеличить расходы на рекламу на 10 000 д.ед., предполагаемое увеличение объема продаж - на 30 000 д.ед.
- 2) Предполагается повысить качество продукции, что повысит переменные затраты на 10 д.ед. на единицу продукции. Это позволит увеличить объем продаж при неизменной цене до 480 печей в месяц.
- 3) По прогнозам маркетологов, увеличение цены на 20 д.ед. за единицу и затрат на рекламу на 15 000 д.ед. увеличит сбыт на 50 %.
- 4) Вместо фиксированной заработной платы продавцам 6000 д.ед. в месяц, планируется комиссия 15 д.ед. за каждую проданную печь, что, возможно, увеличит продажи на 15 %.
- 5) Для представления результатов используйте формат сравнительного отчета о прибыли, дифференциального анализа, маржинального анализа.

Задание № 10.

Компания «Бэлл» производит и продает телефонный автоответчик. В прошлом году ее отчет о финансовых результатах содержал, в частности, следующие данные (таблица 2.1.12).

Таблица 2.1.12 – Данные о продажах и затратах компании «Бэлл» (д.ед.)

Показатель	Всего	На единицу продукции
Выручка	1 200 000	60
Переменные издержки	900 000	45
Постоянные издержки	240 000	

1. Определите точку безубыточности производства телефонных автоответчиков в единицах и гривнах.
2. Предположив увеличение объема продаж в следующем году на 400 000 д.ед., определите, на сколько увеличится прибыль.
3. Руководство компании требует увеличения прибыли, как минимум, на 30 000 д.ед. Какого объема продаж должна достичь компания?
4. Определите запас прочности компании, достигнутый в прошлом году, в гривнах и процентах.
5. Вычислите фактор операционного рычага. Если маркетинговая служба компании будет в состоянии увеличить объем продаж на 8 %, на сколько процентов можно ожидать увеличение объемов прибыли? Сделайте оценку с помощью операционного рычага и подтвердите ее путем составления прогнозного отчета о прибыли.
6. Стремясь повысить качество продукции и объем продаж, менеджеры компании собираются использовать при изготовлении устройства более качественный спикер, который увеличит переменные издержки на 3 д.ед. на единицу продукции. Но в этом случае можно сократить должность одного инженера

по контролю качества с окладом 10000 д.ед. в год. Маркетинговая служба предполагает, что внедрение этого усовершенствования приведет к увеличению годового объема продаж на 20 %. Проведите оценку этого решения, определив точку безубыточности и запас прочности, а также спрогнозировав отчет о прибыли. Стоит ли реализовывать данное усовершенствование?

Задание № 11.

Вы являетесь финансовым контроллером ПАО «Омега», в структуру которого входит ряд подразделений, являющихся центрами прибыли.

Руководствуясь стратегическими планами, в настоящее время руководство ПАО заинтересовано в расширении торговой сети и рассматривает вопрос о приобретении компании «Альфа», которая занимается закупкой и реализацией ортопедических матрасов.

Данные о деятельности этой компании за предыдущий год представлены в таблице 2.1.13.

Таблица 2.1.13 – Данные о деятельности компании «Альфа»

Показатель	Сумма	
	Ед. продукции	Д.ед.
Объем реализации:		
– модель А	1 620	336 960
– модель В	2 160	758 160
– модель С	1 620	1 010 880
Себестоимость реализованных ортопедических матрасов		1 620 000
Расходы на уплату комиссионных		210 600
Расходы на транспортировку		216 000
Налоги и обязательные платежи, включаемые в расходы		8 450
Расходы на энерго-, водо- и теплообеспечение		10 000
Заработная плата административного и обслуживающего персонала		40 000
Заработная плата руководителя		40 000

Цена реализации устанавливается из расчета себестоимость модели плюс 30 %. Комиссионные выплачиваются менеджерам по продажам в размере 10 % от каждого проданного матраса. Транспортировка матрасов осуществляется партиями по 10 шт. с расходами на доставку 400 д.ед. за партию. Все остальные расходы представлены в годовом исчислении. Ассортимент продаж ближайшее время, скорее всего, не изменится.

Цена приобретения компании «Альфа» - 550 000 д.ед. Ставка по банковским депозитам составляет 10 %.

Проведенные рыночные исследования показали, что число семей в городе, покупающих подобные товары составляет приблизительно 44 880, на каждую семью в среднем приходится 2,1 матраса. Согласно недавнему опросу установлено, что 10 % семей осуществляют покупку подобного товара каждые 9 лет, 60 % - каждые 10 лет, 30 % - каждые 11 лет.

Вам предложено:

1. Дать оценку операционной деятельности анализируемой компании.
2. Определить минимальное количество матрасов, которое необходимо продать, чтобы компания перестала нести убытки и минимальные общие поступления от реализации, которые обеспечат безубыточную деятельность.
3. Дать оценку эффективности структуры продаж и ценовой политики компании и предложения по ее совершенствованию.
4. Рассчитать минимальную прибыль, которую должна приносить компания при инвестировании в нее и показать сколько матрасов она должна продавать для получения такой прибыли.
5. Определить (приблизительно) максимально возможное количество ортопедических матрасов, которое компания сможет продать за год, указать возможные причины неточности этой оценки.
6. На основании этих данных подготовить рекомендацию о целесообразности приобретения «Альфы».

Задание № 12.

Предприятие ООО «Твист» занимается выпуском видеокассет, напрямую работая с оптовыми торговцами. В последние годы в спросе на ее продукцию наблюдается устойчивый спад, что объясняется, в первую очередь возросшей конкуренцией со стороны зарубежных компаний. По отчетным данным объем продаж в 20X1 году был самым низким за последние десять лет. Руководство компании считает, что для обеспечения приемлемого уровня доходности используемого капитала, размер прибыли должен быть не меньше 80 000 д.ед.

Выборочные отчетные данные за 20X1 г. приведены в таблице 2.1.14.

Таблица 2.1.14 – Данные о деятельности ООО «Твист»

№	Показатель	Сумма, д.ед.
	Выручка от реализации (100 000 кассет по цене 10 д.ед. за каждую)	1 000 000
	Производственная себестоимость реализованной продукции:	
	– основные производственные материалы	
	– заработная плата производственных рабочих	100 000
	– переменные общепроизводственные расходы	350 000
	– постоянные общепроизводственные расходы	60 000
		220 000
	Управленческие расходы	140 000
	Коммерческие расходы:	
	– комиссионные и дистрибьюторские расходы (2 % от продаж)	20 000
	– доставка продукции (0,5 д.ед. на единицу продукции)	
	– содержание сбытовых и маркетинговых служб	50 000
		40 000

Производственная мощность предприятия составляет 160 000 единиц продукции в год.

Вы являетесь финансовым контроллером ООО «Твист». Перед Вами поставлена задача представить рекомендации по обеспечению требуемой прибыльности работы предприятия.

Директор по маркетингу провел рыночные исследования и подготовил отчет о текущем ценообразовании и маркетинговой политике. В отчет включены три предложения:

(а) Снизить цену реализации кассет на 10 %, что приведет к повышению спроса на них на 40 %.

(б) Принять заказ фирмы «Эльдорадо», занимающейся, в частности, прямой рассылкой товаров, на дополнительную поставку 50 000 ед. продукции в год. Фирма готова осуществлять самостоятельно вывоз кассет на свой оптовый склад и не брать комиссионных, при условии, если ее устроит договорная цена заказа (ориентировочно устраивающая клиента цена составляет около 7 д.ед. за единицу). По условиям соглашения ООО «Твист» надо будет внести 60 000 д.ед. в год, чтобы покрыть свою часть затрат на издание и распространение каталога с товарами для прямой рассылки. Также ООО «Твист» понесет дополнительные затраты в сумме 0,5 д.ед. на специальную упаковку каждой поставляемой партнеру кассеты. Директор по маркетингу полагает, что дополнительный заказ не повлияет на реализацию по прежним каналам сбыта и при сохранении цены на уровне 10 д.ед. объем обычных продаж в 20X2 г. сохранится на прошлогоднем уровне.

(с) Снизить цену реализации на 10 % и провести рекламную кампанию, затраты на которую составят 30 000 д.ед., что может повысить спрос на продукцию до 160 000 кассет в год.

От Вас требуется:

1) На основе данных за 20XX г. вычислить объем реализации, при котором ООО «Твист» выходит на уровень безубыточности.

2) Провести финансовую оценку предложения (а) и вычислить, какое количество кассет следует произвести предприятию, для получения запланированной прибыли.

3) Вычислить минимальную цену единицы продукции для контракта с фирмой «Эльдорадо» для обеспечения безубыточного уровня; для получения прибыли на уровне предложения (а); для получения запланированной прибыли.

4) Провести финансовую оценку предложения (с).

5) Дать свои рекомендации руководству.

Задание № 13.

Вы приняты на работу в фирму «Синтез - групп» на должность финансового контроллера. Фирма внедряет систему помесячного бюджетирования, и Вам поручено подготовить бюджет денежных средств на три месяца третьего квартала 20XX г.

Вы собрали необходимые Вам плановые данные на три предстоящих месяца, необходимые для составления бюджета (таблица 2.1.15).

Таблица 2.1.15 – Выборочные данные для составления бюджета фирмы «Синтез - групп»

Показатель	Июль	Август	Сентябрь
Доход от реализации продукции, д.ед.	45 000	50 000	60 000
Зарботная плата персонала, д.ед.	12 000	13 000	14 500
Накладные расходы, д.ед.	8 500	9 500	9 000

Предприятие применяет такую схему расчетов с покупателями: 10 % продукции реализуется за наличные, остальная часть – на условиях последующей оплаты. Оплата поступает в месяце, следующем за месяцем реализации. Продажи июня составили 40 000 д.ед.

Зарботная плата выплачивается в месяце начисления, когда были фактически выполнены работы.

В состав накладных расходов входит амортизация основных средств в сумме 1500 д.ед. в месяц. Выплатные накладные расходы, как правило, погашаются в следующем месяце после того, как они были понесены. Накладные расходы июня, подлежащие оплате в июле, составили 6 500 д.ед.

Данные о потреблении производственных материалов, полученные на основании информации отдела материально-технического снабжения и производственного отдела, представлены в таблице 2.1.16.

Таблица 2.1.16 - Данные о потреблении производственных запасов фирмы «Синтез - групп»

Показатель	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь
Стоимость запаса на начало периода, д.ед.	5 000	3 500	6 000	4 000
Объем потребления в производстве, д.ед.	8 000	9 500	10 000	

Расчеты с поставщиками за поставленные материальные ценности осуществляется в месяце поставки.

Остаток денежных средств на начало июня составил 5 000 д.ед.

В июле должны быть уплачены налоговые платежи в сумме 25 000 д.ед.

Вам необходимо:

- 1) Вычислить необходимый объем закупок производственных материалов в каждом из планируемых месяцев.
- 2) Подготовить бюджет денежных средств на июль, август и сентябрь.
- 3) Назвать основные достоинства бюджетов денежных средств и сферу их применения в финансовом контроллинге.
- 4) Подготовить для руководства записку с указанием преимуществ и недостатков бюджетирования.

Задание № 14.

Вы работаете профессиональным консультантом по вопросам финансового менеджмента, управленческого учета и контроллинга в консалтинговой фирме «Эксперт».

К Вам обратился клиент, предполагающий начать собственный бизнес, инвестировав в частное предприятие 15000 д.ед. В настоящий момент он не может принять в штат специалиста по учету и финансам и просит Вас составить бюджет денежных средств, плановый (бюджетный) отчет о финансовых результатах и баланс.

По вашей просьбе клиентом предоставлена такая дополнительная информация.

1) Предприятие зарегистрировано в сентябре. Операционная деятельность предприятия начнется в октябре текущего года.

2) Планируемые затраты по покупке необоротных активов (основных средств, нематериальных активов) составят 8100 д.ед. Оплата приобретенных необоротных активов будет осуществлена в сентябре

(25 сентября) текущего года. Оценочный срок полезной службы этих активов (по данным технических паспортов) составит 5 лет. Ликвидационная стоимость принимается равной нулю.

3) 28 сентября будут приобретены товары на 5000 д.ед.; в дальнейшем эти запасы будут восполняться с периодичностью раз в месяц в объеме, необходимом для обеспечения ожидаемых продаж за месяц.

4) Ожидаемые продажи октября составляют 3000 д.ед., ноября и декабря – по 6000 д.ед., в январе и далее продажи прогнозируются на уровне 10500 д.ед. ежемесячно.

5) Цена реализации товаров равна стоимости запасов плюс 50 % надбавка.

6) Планируется, что с целью стимулирования сбыта покупателям будет предоставляться отсрочка по оплате приобретаемых товаров сроком до 2-х месяцев.

7) Товарный кредит поставщиков составляет не более одного месяца.

8) Текущие расходы, включая арендную плату (но без учета амортизации) составят 1600 д.ед. в месяц.

9) С банком заключен договор на овердрафт.

10) Собственник планирует ежемесячно изымать из оборота 1000 д.ед. на собственные нужды.

Ваша задача:

- Составить бюджет денежных средств на октябрь – март помесечно;
- Составить прогнозный отчет о финансовых результатах за 6 месяцев;
- Составить прогнозный баланс предприятия на 31 марта будущего года (по итогам деятельности за полугодие);
- Дать оценку финансовых перспектив новообразованного предприятия и дать профессиональные рекомендации инвестору относительно целесообразности его создания и рациональности финансовой политики.

Задание № 15.

Вы являетесь работником финансовой службы торгового предприятия «Маэстро», которое осуществляет планирование денежных поступлений и выплат за 4 последних месяца 20XX г.

При этом исходная информация, представленная различными отделами и службами, такова.

Остаток денежных средств на 1 сентября составляет 362 тыс. д.ед. Кредиторская задолженность за товары на конец сентября составляет 1550 тыс. д.ед. Согласно условиям выпуска, 20 ноября фирма должна оплатить вексель на сумму 1616 тыс. д.ед.

История отношений с дебиторами и договорные условия продаж позволяют предполагать, что 60 % реализованных товаров будут оплачены клиентами в месяце продажи, 30 % - в следующем месяце, 8 % - через два месяца, 2 % не будут оплачены вообще.

Предприятие реализует товары по цене 160 д.ед. за единицу, не являясь плательщиком НДС.

Таблица 2.1.17 – Данные об объемах реализации продукции предприятия «Маэстро»

Месяц	Объем продаж товаров, шт.
Июль (факт)	55 000
Август (факт)	60 000
Сентябрь	40 000
Октябрь	60 000
Ноябрь	80 000
Декабрь	50 000

Поскольку приобретенные товары подлежат оплате в течение 15 дней, то приблизительно 50 % их оплачивается в будущем месяце.

Средняя цена приобретения товаров составляет 100 д.ед. за единицу.

Товарные запасы на конец каждого месяца составляют 2 000 единиц (страховой запас) плюс 10 % количества товаров, которые будут реализованы в будущем месяце.

Запасы товаров на 1 января 20XX+1 г. планируются в объеме 3 000 единиц.

Плановые издержки обращения составляют: переменные – 45 д.ед./ед., 1200 тыс. д.ед. – постоянные (в том числе амортизация 480 тыс. д.ед.)

Кроме того, в декабре фирма предусматривает реализовать амортизированное оборудование за 190 тыс. д.ед.

Перед Вами стоит задача составить бюджет денежных средств на сентябрь-декабрь (при необходимости обеспечив его другими бюджетными расчетами). Формы бюджетов определите самостоятельно.

Каково будет сальдо денежного потока?

Назовите основные допущения, используемые при бюджетировании. Насколько, по Вашему мнению, велика вероятность неточностей в прогнозируемых показателях?

Задание № 16.

Вы являетесь контроллером МЧП «Каролина», функционирующего в сфере торговли. Баланс предприятия на 31.05.XX г. представлен в таблице 2.1.18.

Таблица 2.1.18 – Баланс МЧП «Каролина» на 31.05.XX г. (д.ед.):

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Основные средства	310 500	Уставный капитал	270 000
Товары	45 000	Нераспределенная прибыль	63 750
Расчеты с дебиторами за товары	81 000	Расчеты с кредиторами за товары	94 500
Денежные средства	13 500	Векселя выданные	21 750
Баланс	450 000	Баланс	450 000

На предприятии составляется бюджет на июнь 20XX г. и подготовлена такая предварительная информация:

1) Запланированная выручка от реализации товаров в июне составит 308 000 д.ед., в частности 70 % будет реализовано в кредит. Согласно истории расчетов с покупателями, половина продаж в кредит оплачивается в месяце продажи, остаток – в следующем месяце.

2) Остаток дебиторской задолженности на начало месяца планируется к погашению за исключением безнадежной задолженности в сумме 1 000 д.ед., подлежащей списанию в июне.

3) Запланировано приобретение товаров на сумму 180 000 д.ед., 40 % приобретенных товаров оплачиваются в месяце приобретения, остаток – в следующем месяце, задолженность поставщика на 1 июня будет погашена в течение июня в установленном порядке.

4) Запас товаров на 30 июня планируется в сумме 60 000 д.ед.

5) Издержки обращения запланированы в сумме 111 000 д.ед., в т. ч. амортизация – 3 000 д.ед.

6) Выданные векселя будут оплачены в июне с начислением и выплатой процента в сумме 250 д.ед.

7) В июне будет приобретено, оплачено и введено в эксплуатацию новое оборудование стоимостью 9 750 д.ед.

8) В июне предприятие планирует получить кредит банка в сумме 30 000 д.ед. сроком на 6 месяцев. Проценты по кредиту начисляются и уплачиваются ежемесячно, первый платеж будет осуществлен в июле 20XX г. Ставка процента по кредиту – 12 %.

9) Для учета сумм налогов в данном бюджете следует принять во внимание то, что МЧП «Каролина» является плательщиком единого налога, который начисляется и уплачивается по итогам месяца по ставке 10 % от суммы денежных поступлений, плательщиком НДС предприятие не является.

От Вас требуется:

☐ Составить бюджет денежных средств, бюджетный отчет о финансовых результатах и бюджетный баланс МЧП «Каролина»;

☐ Определить целесообразность привлечения кредита предприятием в запланированной сумме под предлагаемый процент.

Задание № 17.

Предприятие «Элита» изготавливает три вида чехлов для мобильных телефонов: силиконовые, кожаные и из кожзаменителя. Отдел продаж предприятия контролирует все вопросы, связанные со сбытом продукции и выделен в его организационной структуре в центр доходов.

Бюджет продаж на текущий год включает, в частности, такие данные (таблица 2.1.19).

Таблица 2.1.19 – Данные о бюджетном доходе от реализации чехлов для телефонов, производимых предприятием «Элита» (д.ед.)

Показатель	Силиконовые	Кожаные	Из кожзаменителя
Доход от продаж	750 000	1 880 000	770 000
Цена за единицу	30	94	22

Фактический общий доход от продаж представлен в таблице 2.1.20.

Таблица 2.1.20 - Данные о фактическом доходе от реализации чехлов для телефонов, производимых предприятием «Элита» (д.ед.)

Показатель	Силиконовые	Кожаные	Из кожзаменителя
Доход от продаж	756 000	1 710 000	768 000
Цена за единицу	28	95	24

Вы являетесь финансовым контроллером предприятия «Элита». В ваши функции входит контроль отклонений от бюджетных показателей всех центров ответственности.

1) Рассчитайте отклонения фактического дохода от бюджетного и дайте оценку эффективности работы отдела продаж, как центра доходов.

2) Проведите оценку влияния факторов цены, объема реализации, в том числе комбинации и количества продаж продукции данного предприятия на сумму отклонений от бюджетного дохода. Составьте пояснительную записку для руководства предприятия.

3) Разработайте наиболее, по Вашему мнению, удобную и информативную форму отчета о выполнении бюджетных показателей для этого центра и оформите в ней полученные результаты.

Задание № 18.

ЧП «Стайл» является производителем одежды. Один из цехов предприятия выпускает махровые халаты. Производственная мощность цеха составляет 17000 халатов в месяц. Вследствие ухода с рынка крупного оптового покупателя у ЧП появились избыточные мощности, и ожидаемые объемы сбыта в течение двух предстоящих месяцев составят 12000 халатов при цене 90 д.ед. за единицу.

Расчет затрат и доходов от реализации при мощности 12000 шт. представлен в таблице 2.1.21.

Таблица 2.1.21 – Затраты и доходы ЧП «Стайл» при производственной мощности 12000 изделий (д.ед.)

Показатель	На единицу продукции	На товарный выпуск
Заработная плата рабочих	15	180 000
Основные материалы	25	300 000
Переменные ОПР	10	120 000
Постоянные ОПР	20	240 000
Коммерческие расходы	5	60 000
Итого расходы	75	900 000
Доход от реализации	90	1 080 000
Прибыль	15	180 000

Служба маркетинга представила к рассмотрению дополнительный заказ на поставку 5000 халатов ежемесячно в течение 2 месяцев по цене 65 д.ед. от фирмы «Мариотт», занимающейся гостиничным бизнесом. Для выполнения этого заказа не потребуются дополнительных маркетинговых и сбытовых расходов, но заказчик требует нанесения на халаты фирменного логотипа отеля, что увеличит себестоимость единицы на 3 д.ед.

А. Вы являетесь контроллером предприятия «Стайл». Проведите дифференциальный анализ и оцените целесообразность принятия дополнительного заказа. Расчетная форма для дифференциального анализа приведена в таблице 2.1.22.

Таблица 2.1.22 – Таблица для проведения дифференциального анализа проекта решения о принятии заказа

Показатель (за месяц)	Не принимать заказ, д.ед.	Принять заказ, д.ед.	Разница, д.ед.
Заработная плата			
Производственные материалы			
Переменные ОПР			
Постоянные ОПР			
Коммерческие расходы			

Нанесение логотипа			
Итого расходы			
Доход от реализации			
Прибыль			

Сформулируйте свои рекомендации по проекту данного решения. Какие допущения при этом были Вами сделаны?

Б. Допустим, по оценке службы сбыта, прогнозируемый объем реализации махровых халатов по цене 90 д.ед. составляет не 12000, а 14000 шт. Проведите оценку затрат, связанных с сокращением объема продаж обычной продукции (таблица 2.1.23) и дайте свои рекомендации руководству по поводу принятия заказа в этом случае.

Таблица 2.1.23 – Таблица для дифференциального анализа с учетом альтернативных издержек

Показатель	Сумма, д.ед.
Дифференциальный доход	
Дифференциальные затраты:	
– действительные	
– альтернативные	
Финансовый результат от принятия специального заказа	

2.2 КОМПЛЕКСНЫЕ РАСЧЕТНЫЕ ЗАДАНИЯ

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 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - 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 2.2.2. 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 2.2.2 - 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 2.2.3-2.2.6. Расходы по доставке 1 кг сырья составляют 3,12 руб. Плановые потери сырья при одном цикле производства (загрузке варочного котла) составляют 7 %.

Таблица 2.2.3 - 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 2.2.4 - 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 2.2.5 - 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 2.2.6 - 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, абсорбирующие элементы). Суммы расходов на очистку котлов и водоподготовку на один варочный цикл приведены в таблице 2.2.7.

Таблица 2.2.7 - 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 2.2.8.

Таблица 2.2.8 - 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
Стеклоянная бутылка	
Этикет	0,87
Стеклоянная бутылка	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 2.2.9 представлен расчет ежемесячных расходов по оплате труда в соответствии со штатным расписанием.

Таблица 2.2.9 - 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 снабжению 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 безалкогольного производства	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 (этикетировка) линии в производстве пищевой продукции	1	17 241	15 000	
Оператор (упаковка) линии в производстве пищевой продукции	1	17 241	15 000	
Оператор (палетизирование) линии в производстве пищевой продукции	1	17 241	15 000	
Розлив в кеги				
Оператор линии в производстве пищевой 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 2.2.10.

Таблица 2.2.10 – 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.

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 2.2.11

Таблица 2.2.11 - 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 таблицы 2.2.12.

Таблица 2.2.12 - 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 2.2.13.

Таблица 2.2.13 - 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 2.2.14.

Таблица 2.2.14 - 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 2.2.15.

Таблица 2.2.15 - 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.					
n					
Стоимость доставки сырья					
Плановые потери сырья					
Итого					

6. Рассчитать сумму расходов на очистку котлов и водоподготовку (для одного варочного цикла) в таблице по форме 2.2.16.

Таблица 2.2.16 - 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 2.2.17.

Таблица 2.2.17 - Расходы на тару и упаковку

Вид упаковки	Цена, руб. без НДС
Многоразовый бочонок объемом 30 л	
1.	
2.	
n	
Итого стоимость упаковки в многоразовый бочонок объемом 30 л	
ПЭТ 3 л	
1.	
2.	
n	
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	
Стекло нная бутылка	
1.	
2.	
п	
Итого стоимость упаковки в стеклян ную бутылку	

8. Рассчитать переменные расходы на производство каждого вида продукции в таблице по форме 2.2.18.

Таблица 2.2.18 – Расчет переменных расходов на производство единицы продукции каждого вида

Номенклатура	Единицы измерения	Переменные расходы			Итого переменных затрат
		пищевое сырье с достав-кой	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 2.2.19.

Таблица 2.2.19 - 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 цено-образованию			
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 производ-ства			
Варщик			
Грузчик			
Участок розлива			
Начальник участка розлива			
Розлив в ПЭТ-бутылку			
Оператор (выдув) линии в производ-стве пищевой продукции			
Оператор (триблок) линии в произ-водстве пищевой продукции			
Оператор (этикетировка) линии в производстве пищевой продукции			
Оператор (упаковка) линии в произ-водстве пищевой продукции			
Оператор (палетизирование) линии в производстве пищевой продукции			
Розлив в кеги			
Оператор линии в производстве пи-щевой продукции			
Розлив в бутылки объемом 0,5 л			
Оператор линии в производстве пи-щевой 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 2.2.20. 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 2.2.21.

Таблица 2.2.20 - 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 2.2.21 – 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 2.2.22.

Таблица 2.2.22 – 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 2.2.23.

Таблица 2.2.23 - 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 2.2.24.

Таблица 2.2.24 - 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 2.2.23 и 2.2.24 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.

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 2.2.25 – 2.2.29

Таблица 2.2.25 – 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 2.2.26 – Показатели продаж контрагенту 1

Прогноз сбыта	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	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 2.2.27 – Показатели продаж контрагенту 2

Прогноз сбыта	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	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 2.2.28 – Показатели продаж контрагенту 3

Прогноз сбыта	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	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 2.2.29 – 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.

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 2.2.30. 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 2.2.30 - Бюджет продаж ОАО «Аркада» с графиком поступлений денежных средств от покупателей

Бюджетные показатели	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	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 2.2.31. Бюджет рассчитывается в натуральных единицах измерения.

Таблица 2.2.31 - Бюджет производства предприятия «Аркада»

Бюджетные показатели	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	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 2.2.32 с определением требуемого объема закупок и графиком выплат поставщикам по кварталам бюджетного года.

Таблица 2.2.32 - 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 2.2.33.

Таблица 2.2.33 – 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	х	

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 2.2.34. 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 2.2.34 - 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 2.2.35 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 2.2.35 - 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 2.2.36. Бюджеты дополняются расчетом стоимости остатков готовой продукции на конец планового года для включения их в бюджетный баланс.

Таблица 2.2.36 - Бюджет производственной себестоимости продукции
Продукция 1

Статья калькуляции	На единицу продукции			Объем производ- ства, тыс. шт.	Себестои- мость выпуска продукции за год, тыс. д.ед.
	Норма расхода	Цена ре- сурса, 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 2.2.37.

Таблица 2.2.37 - 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 2.2.38 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 2.2.38 - Бюджет налога на добавленную стоимость

Бюджетные показатели	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	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 2.2.39.

Таблица 2.2.39 - 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 приведена в таблице 2.2.40. 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 2.2.40 - Бюджет денежных средств предприятия «Аркада»

Бюджетные показатели, тыс. д.ед.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	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 2.2.41).

Таблица 2.2.41 – 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	

2.3 ТЕСТЫ

Выберите правильный ответ(ы).

Тест №1

1. Предприятие производит втулки из алюминия. В течение квартала производственные затраты предприятия составили:

Зарплата, д.ед.		Материалы, д.ед.	
-станочников	140000	-алюминий	400000
-мастеров	75000	-запчасти для станков	36000
-механиков	40000	-смазочные материалы	12000

Прямые затраты предприятия составят, д.ед.:

- а) 540000;
- б) 592000;
- в) 651000;
- г) 703000.

2. Имеются следующие данные о деятельности предприятия, д.ед.:

Продажа	1200000
Переменные затраты	240000
Постоянные затраты	60000

Точка безубыточности предприятия составит, д.ед.:

- а) 60000;
- б) 300000;
- в) 75000;
- г) 240000.

3. Затраты предприятия на единицу продукции составляют, д.ед.:

- переменные производственные затраты – 360;
- распределенные постоянные производственные затраты – 180;
- переменные затраты на сбыт и управления – 120;
- распределенные постоянные затраты на сбыт и управление – 150.

Если наценка составляет 150% переменных затрат, тогда цена единицы продукции будет равна, д.ед.:

- а) 720;
- б) 1050;
- в) 1200;
- г) 930;
- д) 1300.

4. Компания «Стикс» использует систему калькулирования нормативных (стандартных) затрат. Имеется следующая информация о затратах труда основных рабочих за февраль:

- нормативная (стандартная) ставка в час – 6 д.ед.;
- фактическая оплата труда осуществлялась по ставке 6,1 д.ед.;
- нормативное время фактического объема производства – 3000 часов;
- отклонение за счет производительности труда – (1200) д.ед.

Фактические затраты труда составили, часов:

- а) 2800;
- б) 2804;
- в) 3196;
- г) 3200.

5. Ниже представлен отчет о результатах деятельности компании за отчетный год:

Показатель	Бюджет	Фактически	Отклонение
Объем продаж, ед.	30000	28000	-2000
Доход от продаж, д.ед.	300000	294000	-6000

Переменные затраты, д.ед.	180000	165200	14800
Маржинальный доход, д.ед.	120000	128800	8800
Постоянные затраты, д.ед.	70000	80000	-10000
Операционная прибыль, д.ед.	50000	48800	-1200

Отклонение прибыли за счет объема продаж составляет, д.ед.:

- а) 20000;
- б) (8000);
- в) 8800;
- г) (6000);
- д) (20000).

6. Процесс снижения затрат в процессе производства существующего продукта называется:

- а) калькулированием для непрерывного совершенствования;
- б) калькулированием себестоимости продукции;
- в) целевым калькулированием;
- г) рыночным калькулированием;
- д) стратегическим калькулированием.

Тест №2

1. Производственные затраты предприятия включают, д.ед.:

Прямые материалы	600000
Прямую зарплату	200000
Переменные ОПР	40000
Постоянные ОПР	70000

1) Основные затраты предприятия составят:

- а) 600000;
- б) 640000;
- в) 800000;
- г) 910000.

2) Конверсионные затраты предприятия составят, д.ед.:

- а) 200000;
- б) 240000;
- в) 270000;
- г) 310000.

2. Компания «Анкор» планирует продать 25000 отверток по цене 2 д.ед. за единицу. Коэффициент маржинального дохода составляет 25%. Если запланированный объем продаж является точкой безубыточности компании, тогда ее постоянные затраты равны, д.ед.:

- а) 50000;
- б) 200000;
- в) 12500;
- г) 100000.

3. Завод изготавливает 5000 единиц продукции А за квартал. Цена одного изделия составляет 12 д.ед., а переменные затраты на единицу – 8 д.ед. Если прекратить производство этой продукции, то при сокращении постоянных затрат на 16000 д.ед. прибыль предприятия:

- а) уменьшится на 20000 д.ед.;
- б) уменьшится на 4000 д.ед.;
- в) увеличится на 36000 д.ед.;
- г) увеличится на 4000 д.ед.

4. Предприятие изготавливает один вид продукции, на производство которой согласно норме необходимо 6 м² пластика стоимостью 13 д.ед. за 1 м². На протяжении отчетного периода было изготовлено 1000 ед. продукции, а фактические материальные затраты составили 6400 м² общей стоимостью 76800 д.ед. Отклонение материальных затрат за счет использования составляет, д.ед.:

- а) 1200;

- б) (4800);
- в) (5200);
- г) 6400.

5. Имеются следующие данные об объеме продаж и расходах на сбыт (коммерческих) организации:

Показатель	Бюджет		Фактически
	Май	Июнь	Июнь
Объем продаж, ед.	8000	12000	10000
Расходы на сбыт, д.ед.	80000	96000	90000

Отклонение фактических расходов на сбыт за июнь от бюджета за счет объема продажи составляют:

- а) 8000;
- б) (8000);
- в) 6000;
- г) 0.

6. Типичной системой калькулирования является система:

- а) гибридного калькулирования;
- б) операционного калькулирования;
- в) калькулирования нормативных (стандартных) затрат;
- г) калькулирования по принципу обратного потока;
- д) калькулирования по процессам.

Тест №3

1. Запас готовой продукции на начало апреля составлял 50000 д.ед. В течение апреля затраты предприятия составили:

Зарплата рабочих	40000
Прямые материалы	30000
Амортизация станков	10000
Затраты на рекламу	6000
Затраты на охрану территории предприятия	4000

Себестоимость реализованной в течение апреля продукции составляла 100000 д.ед. Запас готовой продукции на конец апреля составит:

- а) 30000;
- б) 34000;
- в) 40000;
- г) 70000.

2. Компания планирует продать 40000 ед. продукции. Постоянные затраты компании – 80000 д.ед., а переменные затраты составляют 60% цены реализации. Для получения операционной прибыли в размере 20000 д.ед. цена реализации единицы продукции должна быть, д.ед.:

- а) 3,75;
- б) 4,17;
- в) 5,00;
- г) 6,25.

3. Производственная себестоимость деталей, которые изготавливает компания «Старс», составляет 9,4 д.ед. (в том числе постоянные затраты – 3,8 д.ед.). Другое предприятие предлагает поставлять эти детали по цене 7 д.ед. Совокупные затраты предприятия «Старс» на одну деталь в случае ее приобретения составляют, д.ед.:

- а) 5,6;
- б) 7,0;
- в) 10,8;
- г) 13,2.

4. Компания изготавливает 2 вида инструментов: № 1 и № 2, о которых имеется информация:

Показатель	Бюджет		Фактически	
	№ 1	№ 2	№ 1	№ 2
Цена за ед., д.ед.	100	320	110	310
Переменные затраты на ед., д.ед.	80	180	86	190
Маржинальный доход на ед., д.ед.	20	140	24	120
Постоянные затраты на ед., д.ед.	12	60	10	50
Прибыль, д.ед.	8	80	14	70
Объем продаж, ед.	1200	400	1000	1000

Отклонение маржинального дохода изделия №1 за счет количества продаж составляет, д.ед.:

- а) (1600);
- б) 5200;
- в) (5200);
- г) 10000;
- д) (10000).

5. Ниже представлен прогноз продаж компании на 4 месяца, д.ед.

Апрель	50000
Май	30000
Июнь	45000
Июль	30000

Продажи за наличные составляют 10% общей продажи. Половина средств от продажи в кредит поступает в месяц продажи, а остальные – в следующем месяце. Ожидаемые поступления денежных средств в мае составляют, д.ед.:

- а) 43000;
- б) 41500;
- в) 39000;
- г) 30000;
- д) 16500.

6. Какие из приведенных далее затрат являются примером затрат в результате внутреннего брака:

- а) конструирование качества;
- б) отходы;
- в) затрат на возврат продукции;
- г) текущий контроль качества.

Тест №4

1. Переменные затраты на единицу продукцию составляли 6 д.ед. при объеме производства 1000 ед. Сколько составят переменные затраты на ед. при объеме производства 1500 ед., д.ед.:

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) нет правильного ответа (представить расчет).

2. Компания «Заир» реализовала 150000 замков по цене 9 д.ед. за единицу. Постоянные затраты компании составляли 420000 д.ед., а операционная прибыль 300000 д.ед. Совокупные переменные затраты компании равны, д.ед.:

- а) 930000;
- б) 720000;
- в) 630000;
- г) 100000.

3. Производственная себестоимость единицы продукции предприятия составляет 70 д.ед. (в том числе переменные затраты – 49 д.ед.), а ее цена – 105 д.ед. Предприятие получило специальный заказ на производство и реализацию 1000 единиц по цене 63 д.ед. В случае принятия заказа и наличия свободной мощности прибыль предприятия:

- а) возрастет на 14000 д.ед.;

- б) уменьшиться на 7000 д.ед.;
- в) возрастет на 18000 д.ед.;
- г) уменьшится на 14000 д.ед.

4. Компания изготавливает 2 вида инструментов: №1 и №2, о которых имеется информация:

Показатель	Бюджет		Фактически	
	№1	№2	№1	№2
Цена за ед., д.ед.	100	320	110	310
Переменные затраты на ед., д.ед.	80	180	86	190
Маржинальный доход на ед., д.ед.	20	140	24	120
Постоянные затраты на ед., д.ед.	12	60	10	50
Прибыль, д.ед.	8	80	14	70
Объем продаж, ед.	1200	400	1000	1000

Отклонение маржинального дохода изделия №2 за счет комбинации продажи составляет, д.ед.:

- а) 15600;
- б) 42000;
- в) 48000;
- г) 54000;
- д) 192000.

5. Ниже представлен прогноз продаж компании, реализующей мотоциклы, ед.

Месяц	Ожидаемый объем продаж	Необходимый запас на конец месяца
Апрель	2800	630
Май	3150	824
Июнь	3300	850

Какое количество мотоциклов следует закупить в мае, ед.:

- а) 3974;
- б) 3344;
- в) 3150;
- г) 3124;
- д) 2956.

6. Процесс принятия решения относительно выбора проекта с целью наилучшего использования ограниченных средств называется:

- а) бюджетированием капитала;
- б) анализом затрат;
- в) рационированием капитала;
- г) планированием проекта;
- д) дроблением капитала.

Тест №5

1. Совокупные затраты на производство 8000 ед. продукции составляли 80000 д.ед. (при этом переменные 48000 д.ед.). Совокупные затраты на производство 10000 ед. составят, д.ед.:

- а) 80000;
- б) 92000;
- в) 98000;
- г) 100000;
- д) 108000.

2. Переменные затраты составляют 70% продажи, а постоянные затраты равны 105000 д.ед. Точка безубыточности составит, д.ед.:

- а) 73500;
- б) 315000;
- в) 350000;
- г) 150000.

3. В случае ограниченного количества машино-часов следует производить продукцию, которая:

- а) имеет наибольший маржинальный доход на единицу;
- б) имеет наибольший коэффициент маржинального дохода;
- в) требует меньшего количества машино-часов;
- г) обеспечивает наибольший маржинальный доход на 1 машино-час.

4. Компания имеет 2 центра прибыли: подразделение фурнитуры и подразделение одежды. Переменные затраты на единицу подразделения фурнитуры составляет:

- производственные – 0,2 д.ед.;
- на сбыт – 0,01 д.ед.

Рыночная цена одного изделия фурнитуры составляет 0,3 д.ед. В случае продажи изделий фурнитуры подразделению одежды затраты на сбыт отсутствуют. Подразделение одежды может покупать фурнитуру на внешнем рынке по цене 0,25 гн. за ед. Подразделение фурнитуры не имеет избыточных мощностей и может продавать все изделия на внешнем рынке. Минимальная трансфертная цена 1 изделия фурнитуры составляет, д.ед.:

- а) 0,2;
- б) 0,21;
- в) 0,25;
- г) 0,29;
- д) 0,3.

5. На 31.12.20XX г. у компании на складе имеется 6000 ед. готовой продукции. Ниже приведен фрагмент бюджета производства компании на 1 квартал 20XX+1 г., ед.:

Показатель	Январь	Февраль	Март
Объем производства	18800	20400	19600
Необходимый запас продукции на конец месяца	5000	4200	4000

Ожидаемый объем продаж в январе составит:

- а) 13800;
- б) 17800;
- в) 18800;
- г) 19800;
- д) 23800.

6. Какой из приведенных документов содержит базовую информацию для планирования прямых материальных затрат, прямых затрат на оплату труда и производственных накладных расходов:

- а) бюджетный отчет о прибыли;
- б) прогноз продаж;
- в) бюджет производства;
- г) бюджет денежных средств;
- д) бюджет капитальных вложений.

Тест №6

1. Совокупные затраты на производство 20000 ед. продукции составляли 240000 д.ед. (при этом переменные на единицу составили 7 д.ед.). Совокупные затраты на производство 15000 ед. составят, д.ед.:

- а) 180000;
- б) 205000;
- в) 240000;
- г) 275000.

2. Продажи АО «Перун» составляют 400000 д.ед. при точке безубыточности 240000 д.ед. Чему равен коэффициент запаса прочности?

- а) 166,7%;
- б) 60%;
- в) 66,7%;
- г) 40%.

3. Дифференциальный анализ предполагает выявление затрат и доходов, которые:

- а) одинаковые для альтернативных решений;
- б) разные для альтернативных решений;
- в) всех без исключения, если они будут иметь место;
- г) нет правильного ответа среди приведенных выше.

4. Компания имеет 2 центра прибыли: подразделение фурнитуры и подразделение одежды. Переменные затраты на единицу подразделения фурнитуры составляет:

- производственные – 0,2 д.ед.;
- на сбыт – 0,01 д.ед.

Рыночная цена одного изделия фурнитуры составляет 0,3 д.ед. В случае продажи изделий фурнитуры подразделению одежды затраты на сбыт отсутствуют. Подразделение одежды может покупать фурнитуру на внешнем рынке по цене 0,25 гн. за ед. Подразделение фурнитуры имеет достаточно мощностей для удовлетворения потребностей рынка и внутренних потребностей компании. Минимальная трансфертная цена 1 изделия фурнитуры составляет, д.ед.:

- а) 0,2;
- б) 0,21;
- в) 0,25;
- г) 0,29;
- д) 0,3.

5. Бюджет коммерческих и управленческих расходов обычно не включает:

- а) страхование готовой продукции;
- б) затраты на канцелярские принадлежности;
- в) затраты на аренду помещения офиса;
- г) затраты на амортизацию станков;
- г) затраты на рекламу.

6. Если одновременно увеличиваются постоянные и переменные затраты на единицу, то точка безубыточности:

- а) увеличивается;
- б) уменьшается;
- в) не изменяется;
- г) влияние нельзя определить из представленной информации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

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.: 60x88 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.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) ISBN 978-5-16-010589-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/495342>

В авторской редакции