

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

Т.М. ОДИНЦОВА

«КОНТРОЛЛИНГ»

**СБОРНИК СИТУАЦИЙ, ЗАДАЧ И МЕТОДИЧЕСКИХ
МАТЕРИАЛОВ**

**Севастополь
2019**

УДК 336.71

Одинцова Т.М. Контроллинг. Сборник ситуаций, задач и методических материалов - Севастополь. Изд-во СевГУ, 2019 г. – 147 с.

Данное издание предназначено для освоения материала дисциплины «Контроллинг» и «Контроллинг (продвинутый уровень)» студентами, обучающимися по направлениям подготовки 38.03.01 и 38.04.01 – «Экономика» (уровень бакалавриата и магистратуры). Сборник включает комплекс учебно-методических материалов, позволяющих в ходе аудиторных занятий и самостоятельной работы приобрести знания, умения и навыки в области теоретического и прикладного контроллинга: задания для практических занятий и самостоятельной работы студентов, задания для проверки знаний, темы рефератов и требования к расчетно-графическому заданию. Тематически сборник структурирован по основным разделам, традиционно включаемым в содержание учебных дисциплин по контроллингу. Выбор тем, форм работы и оценочных средств может варьироваться ведущим преподавателем в зависимости от содержания рабочей программы дисциплины. В сборнике представлены общие требования к содержанию работы студентов при освоении дисциплины и задания по стандартным темам курса, возможные темы рефератов и требования к расчетно-графическому заданию.

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры Бухгалтерского учета, анализа и аудита (протокол № 12 от 28.06.2019 г.)

Допущено учебно-методическим центром СевГУ в качестве методического пособия.

Рецензент:

О.С.Доценко, канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

СОДЕРЖАНИЕ

1 Роль изучения контроллинга в процессе подготовки бакалавров и магистров экономики. Общие требования к содержанию работы обучающихся при освоении дисциплины	4
2 Учебно-методические материалы и практические задания по разделам дисциплины.....	5
2.1 Теоретические основы контроллинга.....	5
Сущность и роль контроллинга.....	5
Методологическое, организационное и информационное обеспечение контроллинга.....	8
2.2 Издержки в системе контроллинга	9
Классификация издержек в системе контроллинга.....	9
Определение функции затрат.....	26
Методы локализации, распределения издержек и калькулирования себестоимости объектов затрат.....	30
2.3 Метод CVP-анализа в оперативном контроллинге.....	39
Методика проведения CVP-анализа.....	39
Использование данных CVP-анализа в принятии решений.....	47
2.4 Бюджетирование в системе контроллинга.....	53
Виды и содержание бюджетов.....	53
Составление операционных и финансовых бюджетов на предприятии.....	60
2.5 Контроллинг деятельности центров ответственности.....	69
Виды центров ответственности, принципы их формирования и функционирования. Оценка деятельности центров затрат.....	69
Оценка деятельности центров доходов, центров прибыли и центров инвестиций.....	76
2.6 Формирование и анализ релевантной информации в контроллинге различных аспектов деятельности предприятия	89
Принятие решений в условиях ограниченных ресурсов и неопределенности.....	89
Контроллинг операционной и инвестиционной деятельности предприятия.....	103
2.7 Контроллинг финансов предприятия	119
Определение потребности предприятия в капитале и выбор вариантов финансирования.....	119
Регулирование основных финансовых показателей деятельности предприятия в системе контроллинга	128
2.8 Стратегический контроллинг	133
Формирование и реализация стратегии предприятия в системе контроллинга.....	133
3 Темы рефератов по дисциплине «Контроллинг»	140
4 Расчетно-графическое задание по дисциплине «Контроллинг»	142
Библиографический список.....	146

1. РОЛЬ ИЗУЧЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ БАКАЛАВРОВ И МАГИСТРОВ ЭКОНОМИКИ. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПРИ ОСВОЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение контроллинга в высшей школе является важным элементом большинства образовательных программ подготовки экономистов по направлениям 38.03.01 и 38.04.01. Как правило, в учебные планы подготовки бакалавров входит базовый курс контроллинга, а в структуре ООП магистров представлен продвинутый уровень дисциплины.

Изучение контроллинга является важным для формирования профессиональных компетенций будущих экономистов, которые должны самостоятельно ставить и решать как стандартные, так и сложные, нетипичные задачи в финансово-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 в ходе освоения ранее изученных дисциплин общеэкономической и специальной подготовки. Как правило, для понимания сути контроллинга важны 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, который в настоящее время 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 деятельности организации и ее подразделений позволит студентам, привыкшим оперировать обобщенными экономическими и финансовыми показателями, более глубоко понять механизм формирования и причины изменения последних.

Дисциплина «Контроллинг» включает большой объем теоретического и практического материала, который, в связи с небольшим, как правило,

количеством часов контактной работы, целесообразно осваивать также в ходе самостоятельного изучения данной дисциплины студентами.

2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО 1 - 5 РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Теоретические основы контроллинга

СУЩНОСТЬ И РОЛЬ КОНТРОЛЛИНГА

Цель: изучить сущность и содержательную характеристику разделов контроллинга, его виды, историю развития и роль в процессе управления предприятием.

Вопросы и задания по теме

1. Что такое контроллинг? Прочитайте известные Вам определения и выделите наиболее удачное из них. Что общего есть в этих определениях?
2. Назовите основные функции контроллинга.
3. Что такое управленческий учет? Существует ли он в РФ и, если да, то кем регулируется?
4. Дайте определения:
Контроллинг – это _____
Управленческий учет – это _____
5. Назовите основные отличия, существующие между финансовым и управленческим учетом.
6. Рассмотрите схему на рисунке 2.1.1. Существует ли, по Вашему мнению, отличие между управленческим учетом и контроллингом? Если да, то в чем оно заключается?



Рисунок 2.1.1 – Соотношение управленческого учета, контроллинга и менеджмента

7. Чем отличаются оперативный и стратегический контроллинг? Заполните таблицу 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Сравнительная характеристика стратегического и оперативного контроллинга

Признаки	Стратегический	Оперативный
----------	----------------	-------------

	контроллинг	контроллинг
Ориентация		
Уровень управления		

Продолжение таблицы 2.1.1

Цели		
Ориентиры		
Продукт, передаваемый руководству		
Временной горизонт		
Основные составляющие		

8. Назовите основные исторические этапы формирования и становления контроллинга как вида экономической деятельности.

9. В таблице 2.1.2 представлены базовые концепции контроллинга. Какая из представленных концепций, по Вашему мнению, является актуальной в настоящее время? Почему?

Таблица 2.1.2 - Основные этапы развития и базовые концепции контроллинга

№	Ориентация концепции	Сущность и основные задачи контроллинга	Период возникновения	Предпосылки возникновения
1.	На систему учета	Переориентация учета из прошлого в будущее, создание на базе учета информационной системы поддержки принятия решений	1930-е годы XX века	Развитие системы производственного учета и трансформация его в управленческий
2.	На информационную управленческую систему	Создание общей информационной системы управления	1970-1980-е годы XX века	Развитие компьютерной техники
3.	На систему управления	Усиление функций планирования, контроля деятельности и координация бизнес-процессов	1990-е годы XX века	Обострение конкуренции и переход к новым организационным структурам

10. Какие ключевые функции в системе управления предприятием объединяет контроллинг? Заполните блоки на рисунке 2.1.2.



Рисунок 2.1.2 – Контроллинг в системе управления предприятием

11. На рисунке 2.1.3 представлена схематично структура контроллинга по разделам. Рассмотрите данную схему и, самостоятельно определите

содержательную характеристику разделов контроллинга, заполните таблицу 2.1.3.

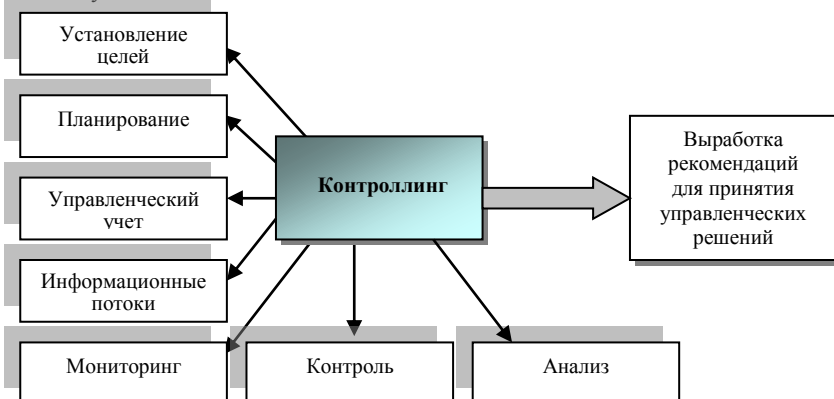


Рисунок 2.1.3 – Структура контроллинга

Таблица 2.1.3 – Содержательная характеристика разделов контроллинга

№	Раздел	Содержание	Задачи контроллинга
	Установление целей		
	Планирование		
	Управленческий учет		
	Информационные потоки		
	Мониторинг		
	Контроль		
	Анализ		

12. В соответствии с результатами выполнения п. 12, определите роль и место контроллинга на основных стадиях управленческого цикла (см. рисунок 2.1.4).

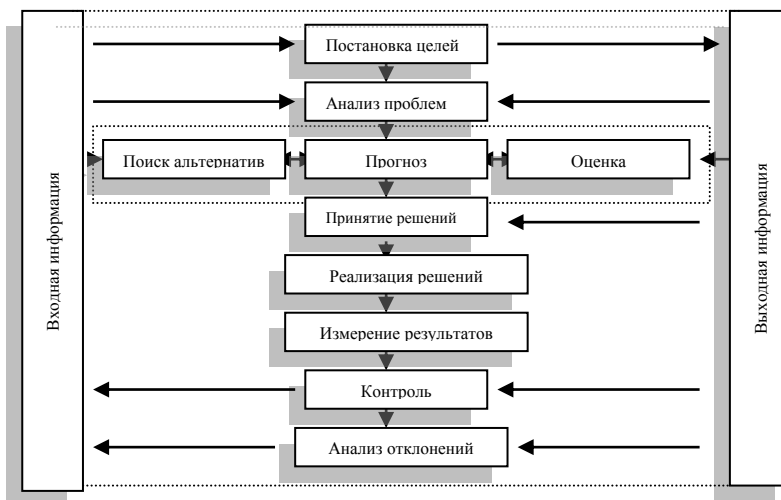


Рисунок 2.1.4 - Основные стадии управленческого цикла

Продолжение таблицы 2.1.4

Адаптивная (органическая)		

20. На рисунке 2.1.6 представлены схемы возможной организации структуры управления службой контроллинга. В чем отличия между ними? Проанализируйте преимущества и недостатки каждого варианта.

Вариант 1 – Линейная структура



Вариант 2 – Линейно-штабная структура



Вариант 3 – Штабная структура



Рисунок 2.1.6 – Варианты организации структуры управления службой контроллинга

21. На рисунке 2.1.7 представлена схема организации службы контроллинга в фирме «Порше» (Германия). Какому варианту организации структуры управления службой контроллинга она соответствует? Прокомментируйте схему.

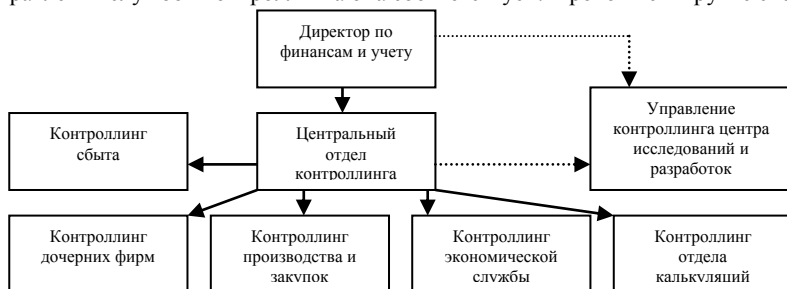


Рисунок 2.1.7 – Схема организации службы контроллинга в фирме «Porsche»

22. На каких причинах основывается принятие решения о внедрении контроллинга на предприятии?

23. Какие меры по реорганизации системы управления на предприятии необходимо реализовать при разработке и внедрении системы контроллинга?

24. Ситуация

Вы начинаете работу на предприятии «Евротек» в качестве контроллера (или, советника президента по экономике и финансам). Приступив к работе, Вы провели обследование по основным направлениям деятельности предприятия и выявили следующие проблемы:

Организация:

- Плохое представление об организационной структуре своего предприятия большинства работников, в т.ч. и руководителей;
- Сложная, многоступенчатая и противоречивая система подчинения, особенно в административных подразделениях;
- Отсутствие четко определенных областей и уровней компетенции и ответственности подразделений;
- Перегруженность работой отдельных подразделений;
- Организация некоторых служб под определенного человека, т.е. первична не функция, а человек с его способностями и возможностями
- Высокий уровень накладных расходов.

Продукция:

- Длительное время выпускаются старые модели продукции;
- Продукция не соответствует зарубежным аналогам по качеству и дизайну;
- Высокий уровень себестоимости продукции

Закупки:

- Низкое качество закупаемых материалов, отсутствует входной контроль;
- Необоснованно большие запасы материалов на складе;

Персонал:

- Страх перед будущим многих работников, имеющих низкую квалификацию;
- Безразличие к результатам труда, восприятие работы как трудовой повинности;

- Уровень заработной платы сильно дифференцирован для административного и производственного персонала;
- Практикуется премирование за объемные показатели.

Основные средства:

- Достаточно старый парк оборудования и транспортных средств;
- Отсутствует система планово-предупредительных ремонтов; оборудование работает до выхода из строя, потом осуществляется его ремонт;
- Ряд производственных мощностей законсервирован; есть простаивающие оборудование и незанятые площади;
- Низкий уровень автоматизации труда.

Система информационного обеспечения:

- Периодичность представления отчетов – 1 месяц, отчеты содержат только цифры;
- Бухгалтерия работает только на внешнюю отчетность;
- Компьютеризирован только бухгалтерский учет;
- Отсутствует детализация затрат по видам и местам возникновения.

Финансы:

- Низкая ликвидность, зачастую имеет место нарушения платежной дисциплины;
- Финансовое планирование не развито;
- В качестве «дежурного» источника финансовых ресурсов используется краткосрочная банковская ссуда;
- Предприятие прибыльно, но имеет невысокую рентабельность из-за низкой оборачиваемости активов.

От Вас требуется:

- a) Выделить ключевые проблемы, их наиболее очевидные причины и предполагаемые пути разрешения существующих проблем.
 - b) Составить план собственных действий.
 - c) Определить, какую информацию необходимо получить дополнительно для более точной оценки ситуации и формирования рекомендаций руководителю предприятия.
 - d) Составить краткий экспресс-отчет в произвольной форме с обоснованием целесообразности внедрения (не внедрения) контроллинга на предприятии.
25. Какие факторы определяют построение информационной системы управления предприятием? Заполните схему на рисунке 2.1.8.

Факторы построения информационной системы



Рисунок 2.1.8 - Определяющие факторы в построении информационной системы

26. Назовите основные качественные характеристики информации контроллинга. Сравните их с качественными характеристиками информации финансового учета и отчетности.

27. Дайте определения:

Информационный поток – это _____.

Банк данных – это _____.

Система поддержки принятия решений - это _____.

База знаний – это _____.

28. Назовите основные источники и адресатов информации в системе контроллинга.

29. Что такое релевантная информация?

30. Ситуация

Вы – вице-президент крупной производственной фирмы. В стандартную анкету для принимаемых в штат сотрудников Вы хотите включить ряд вопросов. Сформулируйте такие вопросы для принимаемого на работу:

а) бухгалтера;

б) контроллера;

в) финансового директора.

Какие квалификационные требования Вы к ним предъявите и почему?

Какими специальными знаниями они должны, по Вашему мнению, владеть?

31. Какие два подхода к организации управленческого учета существуют в мировой практике? Чем отличается континентальная и англосаксонская учетная модели? Какой подход сегодня реализован в российской практике учета?

32. Поясните отличия между упрощенной и развернутой интегрированной системами учета.

33. Задача

Отразите на счетах бухгалтерского учета хозяйственные операции по учету расходов и доходов предприятия МЧП «Орион» с использованием

(а) развернутой интегрированной,

(б) упрощенной интегрированной системы учета (по методу затраты - выпуск).

Рассчитайте и сравните величину финансового результата на основании данных временных (номинальных) счетов при каждом из вариантов.

Нарисуйте схему отражения расходов и доходов при каждом из рассмотренных вариантов организации учета, сравните их преимущества и недостатки.

Поскольку действующий план счетов не вполне предназначен для отражения затрат с использованием данных моделей, для отражения затрат можно условные шифры (названия) счетов.

Решение оформите в форме таблицы 2.1.7.

Таблица 2.1.5 - Хозяйственные операции МЧП «Орион» (д.ед.)

Содержание хозяйственной операции	Сумма
1. Закуплены материалы (без НДС)	20 000
2. Отпущены материалы на производство (отражается только при первом варианте)	?
3. Начислена заработная плата рабочим	70 000
4. Начислены отчисления от заработной платы на государственное социальное страхование (процент условный)	36 400

Продолжение таблицы 2.1.5

5. Израсходовано на производство топливо (отражается только при первом варианте)	?
6. Потреблена электроэнергия на производственные нужды	12 500
7. Начислен износ производственного оборудования	25 000
8. Закуплены товары (без НДС)	3 000
9. Выпущена из производства продукция (отражается только при первом варианте)	?
10. Списана себестоимость реализованной продукции (отражается только при первом варианте)	?
11. Начислена задолженность покупателей за реализованную продукцию (без НДС)	150 000
12. Списана себестоимость реализованных товаров (отражается только при первом варианте)	?
13. Начислена задолженность покупателей за реализованные товары (без НДС)	6 000
14. Списаны начальные остатки товарно-производственных запасов на счета затрат (отражается только при втором варианте)	?
15. Списаны конечные остатки товарно-производственных запасов на счета запасов (отражается только при втором варианте)	?
16. Списаны расходы и доходы на финансовый результат	?
17. Списана прибыль (убыток) периода	?

Таблица 2.1.6 - Данные об остатках запасов МЧП «Орион» на начало и конец периода (д.ед.)

Статья запасов	1.01.08	1.04.08
1. Материалы	-	3 000
2. Топливо	10 000	2 000
3. Товары	2 000	1 000
4. Готовая продукция	10 000	5 000
5. Незавершенное производство	-	73 900

Таблица 2.1.7 - Бухгалтерские записи по хозяйственным операциям МЧП «Орион» за период

Содержание операции	1 вариант: развернутая интегрированная система		2 вариант: упрощенная интегрированная система		Сумма, д.ед.
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	

34. В чем особенности финансового учета предприятия?

35. Могут ли показатели финансового учета использоваться в управленческом учете? В чем, по Вашему мнению, заключаются их недостатки?

36. Задача

Вы работаете финансовым контроллером на предприятии по сборке электроизмерительной аппаратуры ЗАО «Электроприбор». Вам необходимо

составить прогноз основных показателей финансово-имущественного состояния по итогам следующего месяца, оценить необходимость и объем привлечения дополнительной банковской ссуды в качестве источника финансирования.

Есть такие прогнозируемые данные хозяйственной деятельности ЗАО «Электроприбор» на апрель 20X7 г.:

- 1). Закупка производственных запасов (комплектующих элементов и материалов) по данным отдела снабжения планируется на сумму 210 650 д.ед., из них в апреле будет оплачено приблизительно 48 %.
- 2). В соответствии с предварительными расчетами технологической службы и отдела снабжения остатки производственных запасов на складе на конец месяца в стоимостном выражении составят 12 300 д.ед.
- 3). Остатки незавершенного производства и готовой продукции не планируются.
- 4). По данным маркетинговой службы планируются продажи продукции на сумму 500 000 д.ед. Оплата за реализованную продукцию в апреле составит 50 % продаж.
- 5). Предприятие (условно) не является плательщиком НДС.
- 6). Планируемые затраты в апреле по предварительным расчетам технологической службы, отдела труда и заработной платы, финансового отдела и других функциональных подразделений составят:
 - Оплата труда с отчислениями:
 - ◆ производственных рабочих – 48 600 д.ед.
 - ◆ административного персонала – 26 000 д.ед.
 - ◆ работников маркетинга и сбыта – 5 200 д.ед.
 - Амортизация производственных основных средств – 1 610 д.ед.
 - Аренда производственного помещения была оплачена на год вперед в прошлом месяце.
 - Другие общепроизводственные расходы (выплатного характера) составили 39 250 д.ед.
 - Амортизация общехозяйственных основных средств – 920 д.ед.
 - Оплата различных услуг в составе административных расходов – 2 300 д.ед.
 - Оплата рекламы и другие маркетинговые затраты – 10 000 д.ед.
 - Отчисления в резерв на гарантийные выплаты и ремонт – 0.1 % от продаж.
 - Амортизация товарных знаков – 200 д.ед.
 - Процентная ставка за банковский кредит - 24 % годовых по простой ставке. Выплата процентов осуществляется до последнего числа каждого месяца.
- 7). Задолженность по оплате труда и оплате различных услуг предприятие планирует погасить в месяце начисления. Кроме того, срок погашения задолженностей предыдущих периодов перед кредиторами также истекает в апреле.
- 8). За месяц планируются гарантийные выплаты на ремонт приблизительно в сумме 600 д.ед.
- 9). Налог на прибыль за месяц начисляется, но не уплачивается. Ставка налогообложения – 20 %.
- 10). В соответствии с прогнозом финансового отдела поступления от дебиторов по задолженности прошлых периодов составят 50 %.

11). Балансовые показатели предприятия на начало планового периода представлены в таблице 2.1.8.

Таблица 2.1.8 – Баланс предприятия ЗАО «Электроприбор» на 1.04.X7 г.

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
1. Внеоборотные активы		3. Собственный капитал:	
Основные средства:		Уставный капитал	30 000
Первоначальная стоимость	48 900	Нераспределенная прибыль	11 320
Износ	7 650	Итого собственный капитал	41 320
Остаточная стоимость	41 250		
Нематериальные активы:	6 000	4. Долгосрочные обязательства:	
Первоначальная стоимость		Долгосрочная ссуда банка	25 000
Накопленная амортизация	1 200	Итого долгосрочные обязательства	25 000
Остаточная стоимость	4 800		
Итого внеоборотные активы:	46 050	5. Краткосрочные обязательства:	
2. Оборотные активы:		Кредиторская задолженность за товары, работы, услуги	18 200
Производственные запасы	5 100	Обязательства по оплате труда и страхованию	7 500
Дебиторская задолженность за товары, работы, услуги	19 000	Обязательства по расчетам с бюджетом	4 430
Денежные средства	21 000	Обеспечения предстоящих расходов и платежей*	700
Расходы будущих периодов**	6 000	Итого краткосрочные обязательства:	30 130
Итого оборотные активы:	51 100		
Баланс	97 150	Баланс	97 150

Финансовый директор считает, что минимальный остаток денежных средств на текущем счете, гарантирующий нормальную повседневную деятельность составляет 20 000 д.ед. Требуется ли дополнительное финансирование предприятия? Возможно, у Вас возникнут рекомендации по корректировке плановых показателей?

Для решения поставленной задачи Вам следует составить следующие прогнозные формы: отчет о финансовых результатах, бюджет денежных средств, отчет о движении денежных средств*** и баланс.

Дальнейшее решение оформите в любой произвольной форме, которая, по Вашему мнению, будет наиболее наглядна и доступна для восприятия руководством.

37. Самостоятельная работа по теме «Формирование показателей финансовой отчетности и использование их в контроллинге»

Цель работы: повторить учебный материал по дисциплинам «Бухгалтерский учет», «Финансы», «Финансовый анализ»; проверить навыки составления финансовой отчетности предприятия и методику расчета финансовых показателей его деятельности.

Для выполнения задания потребуется: бланки финансовой отчетности, План счетов бухгалтерского учета активов, обязательств, капитала и

* Резерв на гарантийные выплаты и ремонт бракованной продукции

** Оплаченная на год вперед арендная плата за арендуемое производственное помещение

*** Если Вы считаете это целесообразным

хозяйственных операций предприятий и организаций, действующие ПБУ, при необходимости – учебная литература по учету и анализу.

Задание.

1. Составить баланс предприятия на начало и конец рассматриваемого периода (в данной задаче отчетным периодом считается месяц), составить отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств за период по действующей в РФ форме;

2. Составить калькуляцию себестоимости единицы продукции и товарного выпуска за месяц.

3. Определить такие показатели деятельности предприятия:

- себестоимость выпущенной и реализованной продукции;
- валовую прибыль;
- чистую прибыль (прибыль от обычной деятельности после налогообложения);
- величину начисленной за месяц задолженности перед бюджетом по налогам;
- суммы затрат на производство и периодических расходов предприятия;
- суммы затрат и расходов периода;
- cash-flow от операционной деятельности и чистое движение денежных средств за период;
- основные индикаторы финансового состояния предприятия (см. п.4)

4. Дать характеристику:

- Ликвидности предприятия;
- Оборачиваемости средств предприятия;
- Рентабельности предприятия;
- Структуры капитала предприятия;

5. Дать оценку эффективности финансовой политики предприятия.

Сформулировать рекомендации по ее совершенствованию.

6. Ответить на вопросы:

♦ Является ли информация, предоставленная финансовым учетом достаточной для объективной оценки эффективности деятельности предприятия?

♦ Какую информацию Вам надо получить дополнительно, чтобы сделать обоснованные рекомендации?

♦ В чем недостатки действующей системы финансового учета и отчетности?

Исходные данные для самостоятельной работы представлены в таблицах 2.1.9 – 2.1.11.

Таблица 2.1.9 - Информация о составе активов и обязательств ОАО «Альфа» на 31.03.X7 г. (д.ед.)

Объект	Сумма	Объект	Сумма
Задолженность по оплате труда	20 000	Основные средства (первоначальная стоимость)	32 762
Денежные средства	22 400	Производственные запасы	30 200
Уставный капитал	49 000	Основные средства (износ)	1 862
Готовая продукция	3 600	Долгосрочный кредит банка	20 000
Нераспределенная прибыль	12 680	Резервный капитал	10 000

Продолжение таблицы 2.1.9

Расходы будущих периодов	12 000	Задолженность покупателей товары	48 000
Задолженность перед бюджетом	820	Задолженность поставщикам товары	34 000
Незавершенное производство	600	Задолженность по страхованию	1 200

Таблица 2.1.10 – Хозяйственные операции предприятия «Альфа» в течение апреля 20X7 г. (д.ед.)

№	Содержание операции	Сумма
1.	Закуплены материалы и комплектующие изделия, в т.ч. НДС	218 250
2.	Поступило от покупателя за реализованную в прошлом месяце продукцию	32 000
3.	Списаны материалы и комплектующие изделия в производство	209 520
4.	Начислена заработная плата производственным рабочим	35 360
5.	Начислены отчисления от заработной платы производственных рабочих (процент условный)	14 140
6.	Оплачена поставленная в прошлом месяце партия ТМЦ	34 000
7.	Начислена заработная плата вспомогательному и управленческому персоналу производственных подразделений	11 160
8.	Начислены отчисления от заработной платы вспомогательного и управленческого персонала производственных подразделений	4 460
9.	Начислена амортизация производственных основных средств	1 600
10.	Списана часть оплаченной в прошлом месяце за год вперед аренды производственного помещения	1 000
11.	Начислена заработная плата администрации	22 140
12.	Начислены отчисления от заработной платы администрации	8 860
13.	Начислена амортизация основных средств административного и общехозяйственного назначения	2 750
14.	Начислена заработная плата работников сбытовых подразделений и маркетинговых служб	12 320
15.	Начислены отчисления от заработной платы работников сбытовых подразделений и маркетинговых служб	4 930
16.	Начислено за рекламу рекламной фирме, в т.ч. НДС	12 000
17.	Начислен процент за банковский кредит за месяц (годовая номинальная ставка – 24 %)	?
18.	Уплачен процент за банковский кредит	?
19.	Выпущена из производства готовая продукция	?
20.	Поступило за аренду помещения склада, в т.ч. НДС	3 000
21.	Реализована готовая продукция покупателям	?
22.	Начислена задолженность покупателей за продукцию, в т.ч. НДС	450 000

Продолжение таблицы 2.1.10

23.	Поступили денежные средства от покупателей за продукцию	360 000
-----	---	---------

24.	Выплачена заработная плата	100 000
25.	Перечислено поставщикам за ТМЦ	204 760
26.	Перечислено рекламной фирме за рекламу	12 000
27.	Начислен налог на прибыль за месяц (ставка обложения – 20 %)	?
28.	Начислен НДС к уплате	?
29.	Перечислены налог на прибыль и НДС в бюджет	?
30.	Списана прибыль периода на нераспределенную прибыль	?

Таблица 2.1.11 - Данные об остатках запасов предприятия «Альфа» на 30.04.X7 г. (д.ед).

Вид запаса	Сумма
Производственные запасы (материалы и комплектующие)	?
Незавершенное производство	7 440
Готовая продукция	4 000

Фактический объем производства в отчетном месяце составил 2 704 ед. продукции (одного наименования).

2.2. Издержки в системе контроллинга

КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА

Цель: изучить классификации издержек, применяемые в системе контроллинга и возможности их использования для принятия решений.

Вопросы и задания по теме

1. Что такое издержки? Дайте определения терминов:

Издержки – это _____

Затраты – это _____

Расходы – это _____

Себестоимость – это _____

2. Назовите три базовых направления классификации издержек в управленческом учете и контроллинге.

3. Назовите основные виды затрат в классификации для оценки запасов и определения финансовых результатов. Заполните таблицу 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Классификации затрат для оценки запасов и определения финансовых результатов

Классификационный признак	Виды затрат
1. По реализации экономической выгоды в отчетном периоде	
2. По отношению к продукту деятельности	
3. По порядку списания	
4. По возможности прямого отнесения на объект	
5. По роли в процессе производства	
6. По объектам калькулирования	
7. По экономически однородным элементам	
8. По статьям калькуляции	

Продолжение таблицы 2.2.1

9. По видам деятельности предприятия

4. По данным таблицы 2.2.1 классифицируйте следующие виды затрат:

- Сдельная заработная плата производственных рабочих судоремонтного завода (заказ не завершен);
- Окладная заработная плата работников бухгалтерии завода шампанских вин;
- Использованный в производстве соков замороженный апельсиновый сок (продукция произведена и реализована);
- Износ линии по расфасовке рыбных консервов, начисленный методом линейной амортизации;
- Расход электроэнергии для плавильных печей на металлургическом предприятии;
- Оплата услуг рекламной фирмы по оформлению световых щитов.

5. Прокомментируйте схему классификации затрат по реализации их экономической выгоды в отчетном периоде (рисунок 2.2.1). Приведите примеры исчерпанных и неисчерпанных затрат.

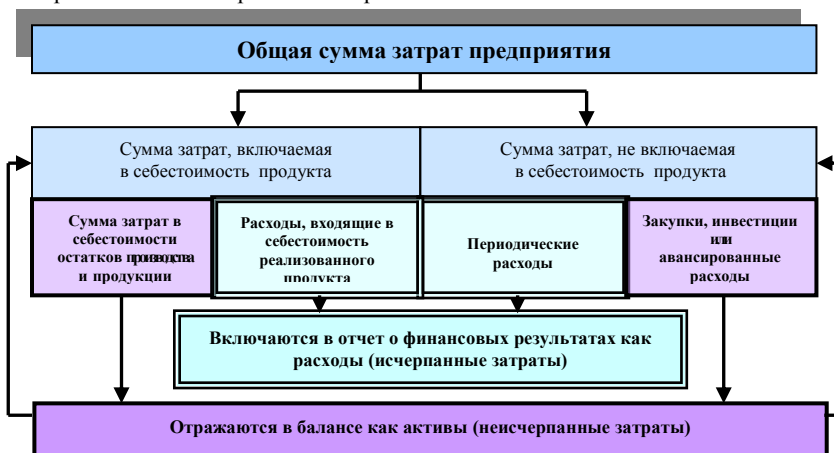


Рисунок 2.2.1 - Схема классификации затрат по реализации их экономической выгоды в отчетном периоде

6. Ситуация

Предположим, на производственном предприятии «XXX» сумма прямых затрат на продукт составляет 1 200 тыс. д.ед. Общепроизводственные расходы составляют 800 тыс. д.ед., из них переменные – 40 %. Административные расходы – 400 тыс. д.ед. Из произведенной продукции было реализовано 70 % по цене 2 000 тыс. д.ед.

Определите финансовый результат при таких условиях:

- (а) все расходы считаются расходами на продукт;
- (б) на продукт относятся только переменные расходы;
- (в) действует схема отнесения затрат, определенная П(С)БУ 16, причем фактическая мощность соответствует нормативной и составляет 10 тыс. штук изделий, а нормативные постоянные ОПР составляют 400 тыс. д.ед.

7. Определите, каким статьям производственной себестоимости соответствуют перечисленные статьи калькуляции и рассчитайте производственную себестоимость продукции (выпуска и единицы) по приведенным данным о затратах на производство 150 тыс. изделий цехом № 25 машиностроительного завода.

Таблица 2.2.2 – Калькуляция себестоимости продукции цеха № 25 машиностроительного завода

Укрупненная номенклатура статей калькуляции	Сумма, д.ед.
1. Сырье и материалы	16 000
2. Полуфабрикаты и комплектующие изделия	29 000
3. Топливо и энергия технологические	7 000
4. Основная заработная плата производственных рабочих	45 000
5. Дополнительная заработная плата производственных рабочих	3 000
6. Отчисления на социальное страхование рабочих	19 000
7. Расходы на содержание и эксплуатацию машин и оборудования	16 000
8. Общепроизводственные расходы	8 000
9. Расходы на подготовку и освоение производства (в т.ч. прямые – 40 %)	5 000
10. Общехозяйственные (административные) расходы	119 000
11. Прочие производственные расходы (косвенные)	2 000
12. Внепроизводственные (коммерческие) расходы	21 000

8. Нарисуйте схему классификации затрат по видам деятельности, принятую в Российской Федерации и в соответствии с МСФО.

9. Назовите основные виды затрат в классификации для оценки запасов и определения финансовых результатов. Заполните таблицу 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - Классификации затрат для принятия решений

Классификационный признак	Виды затрат
1. По зависимости от принимаемых решений (возможности влияния на них)	
2. По соответствию (вменности) различным вариантам	
3. По зависимости от объема производства	
4. По обусловленности производством дополнительных единиц (групп) продукции	
5. По объектам расходов	
6. По времени осуществления	

10. Для приведенных ниже затрат определить их вид согласно четырем классификациям:

- а) переменные, постоянные, смешанные;
- б) прямые и косвенные;
- в) основные и накладные;
- г) расходы на продукт и периодические,

а также определить название статьи «Отчета о финансовых результатах», в которой они будут отражаться.

- ☐ Повременная заработная плата основных производственных рабочих;
- ☐ Затраты на доставку продукции покупателям;
- ☐ Косвенная заработная плата наладчиков оборудования;
- ☐ Амортизация производственного оборудования кумулятивным

методом;

- ☐ Коммунальный налог;
- ☐ Сырье и основные материалы;
- ☐ Электроэнергия для эксплуатации универсального оборудования;
- ☐ Эксплуатация погрузочно-разгрузочной техники;
- ☐ Аккордная заработная плата проектно-дизайнерской группы;
- ☐ Оплата рекламных услуг агентства;
- ☐ Окладная заработная плата руководства предприятия;
- ☐ Комиссионные торговым агентам;
- ☐ Смазочные материалы для производственного оборудования;
- ☐ Амортизация офисного здания линейным методом;
- ☐ Оплата услуг вневедомственной охраны;
- ☐ Проценты за банковский кредит;
- ☐ Затраты на текущий ремонт оборудования.

11. На основании приведенных исходных данных (таблицы 2.2.4, 2.2.5) 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 2.2.4 – 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	531 600
Затраты на содержание и обслуживание производственного оборудования	256 200
Управленческие расходы	610 800
Налог на прибыль	270 000
Разные общепроизводственные расходы	114 000
Доход (выручка) от продаж	4 000 000

Таблица 2.2.5 - 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

12. Определите виды затрат в приведенном примере и вставьте пропущенные слова.

Предприятие «Сфера» рассматривает вариант продажи старого оборудования. Балансовая стоимость этого оборудования – 20 000 д.ед. В ходе анализа решения о продаже 20 000 д.ед – это ... затраты.

Вместо старого можно взять в аренду новое оборудование. Арендная плата составляет 8 000 д.ед. в год. При оценке динамики затрат в зависимости от объемов производства арендная плата – это ... затраты.

Существует два способа оплаты операторов, управляющих данным оборудованием. Первый – платить оператору базовую ставку плюс небольшую сдельную надбавку за каждую произведенную единицу продукции. При таком способе оплаты общие затраты на оператора – это ... затраты.

Второй вариант предполагает установление оператору твердого оклада. При небольшом заказе он будет управлять одним станком, при среднем – двумя, при максимальном – тремя. При таком способе оплаты общие затраты на оператора – это ... затраты.

Старое оборудование может быть продано за 10 000 д.ед. При принятии решения о его дальнейшем использовании, 10 000 д.ед – это... затраты.

Однако при дальнейшем использовании этого оборудования потребуются его ремонт на сумму 4 000 д.ед. С точки зрения решения о замене/эксплуатации этого оборудования 4 000 д.ед – это... затраты.

Оборудование используется на участке, за работу которого отвечает мастер с окладом 12 000 д.ед. в год. С точки зрения решения о замене/эксплуатации этого оборудования 4 000 д.ед – это... затраты.

Ключевые слова: релевантные, нерелевантные, альтернативные, постоянные, полупеременные, полупостоянные, безвозвратные.

13. Для каждого из приведенных видов затрат отдела обслуживания оборудования определите, являются ли они прямыми (непрямыми) для данного отдела, контролируруемыми (неконтролируемыми) его руководителем?

- ☐ Оплата времени простоя работникам отдела;
- ☐ Амортизация части здания, которую занимает отдел;
- ☐ Общепроизводственные расходы, распределенные на отдел;
- ☐ Затраты на электроэнергию, потребляемую отделом.

14. Ситуация

На строительство нового торгового центра потрачено 16 млн. д.ед. По предварительным оценкам для завершения строительства потребуется еще 12 млн. д.ед. Доход от продаж в торговом центре за пять лет после его ввода в эксплуатацию планируется в сумме 25 млн. д.ед. Имеет ли смысл продолжать строительство? Почему? Какая сумма затрат в данном случае не является релевантной?

15. Ситуация

Литейный цех производственного предприятия «Ударник» рассматривает целесообразность принятия заказа сторонней организации на сумму 300 тыс. д.ед. Затраты на осуществление данного заказа составят 230 тыс. д.ед. Однако в настоящее время цех загружен на полную мощность, поэтому принятие заказа приведет к сокращению объема производства заготовок для обрабатывающих цехов и повлечет за собой потерю заводом прибыли в сумме 75 тыс. д.ед. Стоит ли принимать заказ? Почему? Какова должна быть

минимальная цена заказа, чтобы его принятие было целесообразным? Определите сумму альтернативных издержек при принятии заказа.

16. Задача

Руководство транспортного департамента британского предприятия «Альбион» интересуют затраты, связанные с эксплуатацией одного из автомобилей. На основе приведенных исходных данных (таблица 2.2.6) составьте таблицу, отражающую, какими будут после годового проезда этого автомобиля при различных расстояниях (5 000, 10 000, 15 000 и 30 000 миль) перечисленные показатели:

- а) общие переменные издержки,
- б) общие постоянные издержки,
- в) общие затраты,
- г) переменные издержки в расчете на 1 милю,
- д) постоянные издержки в расчете на 1 милю,
- е) общие затраты в расчете на 1 милю.

Представьте на графике данные по пунктам а, б, в, е. Пользуясь графиком, определите приблизительные затраты для вариантов 18 000 и 25 000 миль.

Таблица 2.2.6 – Данные об эксплуатации автомобиля

Исходные данные	Ф.ст.
Стоимость автомобиля	5 500
Ликвидационная стоимость автомобиля при покупке нового (оставшийся плановый срок эксплуатации - 2 года)	1 500
Полугодовое техническое обслуживание	60
Запасные части в расчете на 1 000 миль	20
Лицензия на автомобиль на год	80
Страховой платеж на год	150
Замена шин после 25 000 миль, 4 штуки по 37,50 ф. ст. за каждую	
Бензин за галлон (средние затраты топлива - 1 галлон на 25 миль)	1,9

17. Ситуация

Частный предприниматель Филиппов А.М. взял в лизинг магазин. Первоначальный лизинговый платеж составил 5 000 д.ед. По условиям лизингового соглашения при расторжении договора он не возвращается.

Таблица 2.2.7 - Плановые показатели магазина на будущий год (тыс. д.ед.)

№	Показатель	Сумма
1.	Выручка от реализации, в т.ч. НДС	120
2.	Себестоимость реализованных товаров	50
3.	Оплата труда с отчислениями	12
4.	Арендный платеж (с учетом первоначального)	10
5.	Коммунальные услуги	13
6.	Другие расходы общего назначения	2

Собственную заработную плату предприниматель не закладывает в расчет затрат, предполагая, что будет заниматься делами магазина менее половины рабочего дня. Предпринимателю поступило предложение о субаренде магазина за 550 д.ед. в месяц. При этом он сможет устроиться на работу с

месячным окладом в 900 д.ед. Фактор налогообложения в данном примере не учитывается.

Дайте рекомендации г-ну Филиппову, подтвердив их финансовыми расчетами. Дайте толкование понятиям «невозвратные издержки», «нерелевантные издержки» и укажите их в рассматриваемом примере.

18. Ситуация

Вы живете за городом и вынуждены ездить 5 раз в неделю на электричке. При этом выгоднее вместо ежедневной покупки билета приобрести проездной стоимостью 188 д.ед. на 13 недель (квартал). Ваша сослуживица, которая тоже ездит этим поездом, предложила ездить на Вашем автомобиле, уплачивая в качестве частичной компенсации расходов 120 д.ед. в квартал. В настоящее время Вы практически не пользуетесь автомобилем.

Вы рассчитали свои расходы при ежедневных поездках на автомобиле и получили такие приблизительные данные о затратах (таблица 2.2.8)

Таблица 2.2.8 – Затраты на содержание и эксплуатацию автомобиля

№	Затраты за квартал	Сумма, д.ед.
1.	Амортизация автомобиля	200
2.	Бензин и другие материалы	128
3.	Прочие расходы	52

Стоит ли Вам принимать предложение? Сделайте финансовое обоснование. Объясните понятия «действительные затраты», «альтернативные затраты», «нерелевантные затраты», найдите примеры таких затрат в рассматриваемом примере.

19. Ситуация

Остатки закупленного МЧП «Аркадия» в 20X6 г. сырья вида «X» по цене 600 д.ед. за кг. на 1.01.X7 г. составили 110 кг. Данный вид запаса не может быть использован в производстве, т.к. не соответствует требованиям технологии существующего продуктового ряда, и не может быть реализован ввиду отсутствия спроса. В январе 20X7 г. найден потенциальный покупатель на продукцию, произведенную с использованием сырья вида «X».

Норма расхода сырья «X» на единицу продукции составляет 1 кг/ед. Покупатель готов приобрести 110 единиц продукции по цене не более 850 д.ед. за единицу. Дополнительные затраты на переработку сырья составят 320 д.ед. на единицу продукта.

Стоит ли МЧП «Аркадия» принимать заказ? Мотивируйте свой ответ. Определите характер затрат сырья и затрат на обработку.

20. Задача

ЗАО «Веста» имеет возможность заключить контракт на производство 400 шт. узла «Z», изготовление единицы которого требует 0.5-часовой обработки на оборудовании XY и других переменных затрат в сумме 3 д.ед. на единицу.

Оборудование XY работает с полной загрузкой при производстве продукта «A». На обработку единицы продукта «A» идет 0.25 часа. Стоимость 1 часа работы оборудования XY составляет 8 д.ед.

Цена продажи единицы продукта «A» составляет 10 д.ед., другие переменные затраты на изготовление единицы «A» составляют 4 д.ед.

Какова должна быть минимальная контрактная цена узла «Z»? Почему?

21. Задача

Объем реализации продукции торгово-промышленной фирмы «Сириус» в 20X1 г. составил 70 тыс. шт. продукта «В» по цене 25 д.ед. Переменные издержки на производство единицы продукта составляют 7.5 д.ед. Постоянные накладные расходы составляют 200 тыс. д.ед. в год. В составе сбытовых расходов на рекламу тратится 300 тыс. д.ед., на оплату труда сбытовых служб – 280 тыс. д.ед., на транспортировку – 60 тыс. д.ед., на содержание торговых помещений – 50 тыс. д.ед. в год.

Руководство планирует создание новой территории сбыта продукта «В» на Южном берегу Крыма. В проекте, подготовленном службами маркетинга, планирования и контроллинга, предусмотрено увеличение расходов на рекламу на 50 %, введение в штат службы сбыта дополнительных должностей с суммарной оплатой труда 30 тыс. д.ед. в год. Ожидается также увеличение транспортных расходов на 30 % и дополнительные расходы на содержание помещений – 130 тыс. д.ед. в год. Планируемый годовой объем реализации на новой территории по существующей цене составляет 20 тыс. шт. продукции.

По имеющимся данным подготовьте обоснование решения: стоит ли создавать новый район сбыта? Определите инкрементные затраты, доходы и прибыль (убыток).

22. Назовите основные виды затрат в классификации для контроля и регулирования. Заполните таблицу 2.2.9.

Таблица 2.2.9 - Классификации затрат для контроля и регулирования

Классификационный признак	Виды затрат
1. По возможности контроля	
2. По степени регулируемости (влияния на них)	
3. По участию в формировании экономической выгоды	
4. По соответствию норме	
5. По составу затрат	
6. По отношению к периоду	
7. По местам возникновения затрат и центрам ответственности	
8. По отношению к данному подразделению	

23. Задача

Имеются следующие сметные и фактические данные о работе центра ответственности – цеха № 432 (таблица 2.2.9).

Таблица 2.2.9 – 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

¹ Для упрощения предполагается, что заработная плата приведена с отчислениями

Продолжение таблицы 2.2.9

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	Заработная плата (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.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИИ ЗАТРАТ

Цель: научиться определять функцию издержек с применением статистических и графических методов.

Вопросы и задания по теме

24. Приведите примеры факторов затрат для различных бизнес-процессов, заполните таблицу 2.2.10.

Таблица 2.2.10 - Примеры факторов затрат

Функция бизнеса	Факторы затрат
Исследования и разработки	
Производство	
Наладка оборудования	
Обслуживание клиентов	
Доставка продукции	

25. Ситуация

Предприятие «Максимум» производит перьевые ручки с позолоченными перьями. Затраты на производство одного пера составляют 40 д.ед. Цех располагается в арендуемом помещении, стоимость месячной арендной платы за которое составляет 3 000 д.ед. Определите переменные и постоянные затраты предприятия в целом и в расчете на единицу продукции. Какие затраты являются инвариантом?

Таблица 2.2.11 – Динамика затрат по производству перьевых ручек

Затраты на одно перо, д.ед.	Количество произведенных ручек	Общие затраты, д.ед.
	10	
	100	
	1000	

Продолжение таблицы 2.2.11

Стоимость аренды в месяц, д.ед.	Количество произведенных ручек	Стоимость аренды на единицу продукции, д.ед.
	10	
	100	
	1000	

26. Задача

Определите функцию затрат ОАО «Акцент» связанных с доставкой реализованной продукции по имеющимся данным с использованием методов низшей - высшей точки, графического анализа, наименьших квадратов.

Таблица 2.2.12 - Данные о затратах ОАО «Акцент», связанных с доставкой реализованной продукции в 1-3 квартале текущего года

Месяц	Количество реализованных единиц продукции, шт.	Затраты на доставку, д.ед.
Январь	4 000	6 850
Февраль	3 500	5 500
Март	5 100	7 850
Апрель	8 000	8 000
Май	7 300	7 600
Июнь	7 000	8 050
Июль	10 000	9 300
Август	12 200	10 000
Сентябрь	10 800	9 500

1) Определение функции затрат методом высшей - низшей точки

Таблица 2.2.13 – Значения затрат и их фактора для низшей и высшей точек активности

Результат наблюдения	Фактор затрат, объем реализации, шт.	Затраты на доставку, д.ед.
Верхняя точка активности		
Низшая точка активности		
Разница		

Продолжение таблицы 2.2.14

5	39 200	136 000
6	36 400	140 000

Определите функцию затрат отдела копирования методом высшей - низшей точки.

28. Задача

Затраты производственного предприятия ЗАО «Индустрия» на содержание оборудования за 10 месяцев 20X4 г. представлены в таблице 2.2.15.

Таблица 2.2.15 - Затраты производственного предприятия ЗАО «Индустрия» на содержание оборудования за 10 месяцев 20X4 г.

Месяц	Затраты, д.ед.	Объем производства, ед.
Январь	1 500	1 600
Февраль	2 000	2 000
Март	3 000	2 700
Апрель	2 500	2 500
Май	3 000	2 600
Июнь	2 500	2 400
Июль	3 500	2 800
Август	3 000	2 500
Сентябрь	2 500	2 300
Октябрь	1 500	1 600

Определите функцию затрат методом регрессионного анализа.

29. Задача

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

В таблице 2.2.16 приведены данные о времени работы магазина и затратах на его содержание за последние 6 месяцев.

Таблица 2.2.16 - 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.

МЕТОДЫ ЛОКАЛИЗАЦИИ, РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК И КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ОБЪЕКТОВ ЗАТРАТ

Цель: изучить и использовать в подготовке решений методы калькулирования, применяемые в управленческом учете и контроллинге.

Вопросы и задания по теме

30. Приведите известные Вам классификации методов калькулирования, применяемых в контроллинге. Заполните таблицу 2.2.17.

Таблица 2.2.17 – Классификации методов калькулирования, применяемых в контроллинге

По объекту затрат	
По характеру продукции	
По степени поглощения затрат	
По концепции локализации и отнесения затрат на продукт	

31. Приведите любые примеры калькулируемых объектов затрат. Заполните таблицу 2.2.18.

Таблица 2.2.18 - - Примеры калькулируемых объектов затрат

Объект затрат	Пример
Изделие	
Услуга	
Проект	
Заказчик	
Марка	
Деятельность	
Подразделение	
Программа	
Регион	

32. Задача

Предприятие «Ультра» производит один вид продукции. Переменные издержки на единицу составляют 3 д.ед., постоянные затраты – 7 000 д.ед. Цена продажи единицы продукции (без НДС) составляет 11 д.ед.

Остатки незавершенного производства отсутствуют. Для оценки выбытия запасов продукции используется метод средневзвешенной себестоимости. Данные об объеме выпуска и реализации продукции за первый квартал 20X7 г. приведены в таблице 2.2.19.

Таблица 2.2.19 - Данные об объеме выпуска и реализации продукции предприятия «Ультра» за первый квартал 20X7 г. (шт.)

Показатель	Январь	Февраль	Март
Остатки готовой продукции (ГП) на начало периода	-	200	100
Объем производства	1 000	1 200	900
Объем реализации	800	1 300	1 000
Остатки ГП на конец периода	200	100	-

Рассчитайте показатели прибыли, затрат, доходов и запасов с использованием методов полной себестоимости (поглощенных затрат) и директ-костинг (переменных затрат). Заполните таблицы 2.2.20 - 2.2.23.

Таблица 2.2.20 – Расчет прибыли предприятия «Ультра» по методу поглощенных затрат (д.ед.)

Показатель	Январь	Февраль	Март
Запас ГП на начало периода			
Производственные затраты, в т.ч.			
} переменные			
} постоянные			
Себестоимость единицы продукции			
Запас ГП на конец периода			
Себестоимость реализации			
Выручка			
Валовая прибыль			

Таблица 2.2.21 – Расчет прибыли предприятия «Ультра» по методу переменных затрат (д.ед.)

Показатель	Январь	Февраль	Март
Запас ГП на начало периода			
Производственные затраты			
Себестоимость единицы продукции			
Себестоимость реализации			
Запас ГП на конец периода			
Постоянные затраты			
Общие затраты			
Выручка			
Валовая прибыль			

Таблица 2.2.22 – Расчет общей прибыли предприятия «Ультра» (д.ед.)

Показатель	Январь	Февраль	Март	Итого
Методом полных затрат				
Методом директ-костинг				

Таблица 2.2.23 – Расчет конечных остатков запасов предприятия «Ультра» (д.ед.)

Показатель	Январь	Февраль	Март	Средняя стоимость
Методом полных затрат				
Методом директ-костинг				

33. Задача

Деревообрабатывающим цехом в течение месяца выполнено три производственных заказа. При их выполнении общая сумма расходов составила:

- Прямые материальные расходы 150 тыс. д.ед.
- Прямые расходы на оплату труда – 80 тыс. д.ед.
- Прочие прямые расходы – 20 тыс. д.ед.

- Общепроизводственные расходы – 100 тыс. д.ед.

Рассчитайте ставки распределения и распределите общепроизводственные расходы (ОПР) цеха между заказами с использованием двух методов:

- пропорционально прямым расходам на оплату труда;
- пропорциональной общей сумме прямых расходов.

Решение оформите в таблице 2.2.24.

Таблица 2.2.24 – Распределение ОПР между видами изделий разными способами (тыс. д.ед.)

Заказ	Прямые расходы				ОПР, относимые в себестоимость		Производственная себестоимость заказа	
	Материалы	На оплату труда	Прочие прямые	Итого	Пропорц. расходам на оплату труда	Пропорц. прямым расходам	Пропорц. расходам на оплату труда	Пропорц. прямым расходам
№1	70	30	5	105				
№2	30	40	10	80				
№3	50	10	5	65				
Итого	150	80	20	250	100	100	350	350

34. Задача

Определите суммы распределенных и нераспределенных общепроизводственных расходов по данным о работе производственного участка, приведенным в таблице 2.2.25.

Таблица 2.2.25 – Данные для распределения ОПР

Показатель	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Нормальная мощность, машино-часы ($M_{норм}$)	10 000	10 000	10 000	10 000
ОПР при нормальной мощности, д.ед.	70 000	70 000	70 000	70 000
в т.ч. переменные, д.ед.	50 000	20 000	50 000	20 000
постоянные, д.ед.	20 000	50 000	20 000	50 000
Норматив постоянных ОПР на единицу производственной мощности ($H_{постОПР}$)				
Фактическая мощность, машино-часы ($M_{факт}$)	8 000	8 000	10 500	10 500
Фактические ОПР, д.ед.	65 000	65 000	80 000	80 000
в т.ч. переменные	48 000	15 000	25 000	55 000
постоянные	17 000	50 000	55 000	25 000
Постоянные распределенные ОПР ($M_{факт} \times H_{постОПР}$)				
Постоянные нераспределенные ОПР				

35. Задача

Кондитерская фабрика «Ударница» производит и реализует шоколадные изделия. Для этого закупаются зерна какао и перерабатываются на два промежуточных продукта: жидкую основу шоколадной пудры и жидкую основу молочного шоколада. Эти два промежуточных продукта разделяются в одной точке разделения.

Из каждых 250 кг зерен какао производится 80 л. жидкой основы шоколадной пудры и 120 л жидкой основы молочного шоколада.

При дальнейшей переработке из каждых 80 л жидкой основы шоколадной пудры производят 100 кг шоколадной пудры, а из каждых 120 л жидкой основы молочного шоколада производят 170 кг молочного шоколада.

Имеются такие данные о производстве и продаже продукции в январе 20X0 г. (таблица 2.2.26).

Таблица 2.2.26 - Данные о производстве и продаже продукции фабрики «Рошен» в январе 20X0 г.

Продукт	Производство, кг.	Продажа, кг.	Цена продажи за единицу, д.ед.
Шоколадная пудра	1 000	1 000	30
Молочный шоколад	1 700	1 700	40

На производство продукции было затрачено 2 500 кг. зерен какао, а совместные затраты на производство составили 50 000 д.ед. Дальнейшие (разделенные) затраты на переработку жидкой основы шоколадной пудры составили 11 250 д.ед., а молочного шоколада – 23 750 д.ед.

Для промежуточных продуктов (жидкой основы) есть активный рынок, где цена жидкой основы шоколадной пудры составляет 21 д.ед. за литр, а жидкой основы молочного шоколада – 26 д.ед. за литр.

Распределите совместные затраты на производство продуктов методами:

- а) натуральных единиц в) чистой стоимости реализации
- б) стоимости продажи г) валовой прибыли.

36. Задача

Предприятие «Черевички» имеет два цеха – раскройный и пошивочный и два вспомогательных подразделения – складское хозяйство и столовая. В таблице 2.2.27 приведены отдельные данные о работе подразделений.

Таблица 2.2.27 – Данные о работе подразделений предприятия «Черевички»

Показатель	Раскройный цех	Пошивочный цех	Столовая	Складское хозяйство	Итого
Накладные затраты	7 000	10 000	2 000	3 000	22 000
Стоимость заказанных ТМЦ	10 000	6 000	4 000	-	20 000
Количество сотрудников	320	180	10	20	530

Распределите накладные затраты обслуживающих подразделений между цехами, используя методы:

- а) прямого распределения;
- б) последовательного распределения
- в) распределения взаимных услуг
- г) одновременного распределения (через систему уравнений).

37. Задача

ЗАО «Вектор» производит и продает два вида продукции X и Y, цена реализации которых составляет, соответственно, 100 и 300 д.ед. за единицу. За 20X3 год было продано 15 000 шт. продукции X и 10 000 шт. продукции Y.

Каждый вид продукции проходит два производственных процесса (в двух основных цехах) – А и В. В процессе А на единицу продукции X затрачивается 2 ч., а на единицу продукции Y – 4 ч.. В процессе В на единицу продукции X затрачивается 1 ч., а на единицу продукции Y – 3 ч. Один час трудозатрат в процессе А оплачивается в размере 4 д.ед., в процессе В – 5 д.ед.

Оба вида продукции изготавливаются из материалов Р, Q, R, количество каждого из которых при изготовлении единицы продукции приведено в таблице 2.2.28.

Таблица 2.2.28 – Данные о расходе материалов на производство продукции

Вид материала, ед. измерения	Продукция X	Продукция Y	Цена за единицу, д.ед.
Материал Р, кг.	37	93	1
Материал Q, шт.	10	240	0.2
Материал R, м ²	20	75	0.2

Таблица 2.2.29 – Данные о других расходах ЗАО «Вектор» в 20X3 г.

Вид затрат	Подразделение	Сумма, д.ед.
Заработная плата вспомогательных рабочих:	Процесс А	25 000
	Процесс В	40 000
	Склад	20 000
	Столовая	10 000
Вспомогательные материалы	Процесс А	51 510
	Процесс В	58 505
	Склад	1 850
	Столовая	8 425
Арендная плата за арендуемые площади		450 000
Амортизация машин и оборудования		140 000
Электроэнергия технологическая		50 000
Страхование от пожара в здании		3 750
Отчисления в фонд страхования от несчастного случая на производстве (2 % от заработной платы)		12 000
Отопление и освещение		4 500
Реклама		90 000

Продавцам выплачиваются комиссионные в размере 5 % от продажи. Упаковочные материалы стоят:

- 1 д.ед. для продукта X

- 4 д.ед. для продукта Y.

Стоимость доставки товаров покупателям:

- 2 д.ед. для продукта X
- 4 д.ед. для продукта Y.

При продаже продукции X также надлежит уплачивать лицензионные платежи (роялти) в размере 1 д.ед. за единицу.

Таблица 2.2.30 – Дополнительная информация для распределения затрат между подразделениями ЗАО «Вектор»

Показатель по центру затрат	Процесс А	Процесс В	Склад	Столовая	Итого
Площадь, м ²	100 000	50 000	100 000	50 000	300 000
Балансовая стоимость машин и оборудования, д.ед.	1 000 000	200 000	150 000	50 000	1 400 000
Процент механического оборудования, %	80	20			100
Часы работы основных производственных рабочих, час.	70 000	45 000			115 000
Численность занятых, чел.	40	30	10	5	85
Число накладных на выдачу запасов со склада, шт.	9 000	3 000		3 000	15 000

Вы – финансовый контроллер ЗАО «Вектор». Ваша задача – подготовить для руководства информацию о прибыльности каждого вида производимой продукции, которую нельзя получить по данным стандартной финансовой отчетности.

- 1) Проанализируйте производственные накладные расходы и подготовьте ведомость их распределения с указанием соответствующих баз распределения;
- 2) Рассчитайте соответствующие нормы возмещения накладных расходов для процессов А и В;
- 3) Рассчитайте полную себестоимость (по методу поглощенных затрат) единицы продукции каждого вида;
- 4) Рассчитайте прибыль или убыток на единицу продукции каждого вида.

38. Задача

Предприятие производит два вида продукции - А и В. Объем производства каждого составляет, соответственно 10 000 ед. и 5 000 ед.

Прямые материальные затраты составляют, соответственно: 25 и 30 д.ед. Затраты времени на обработку (прямые затраты труда) составляют 3 часа для каждого из изделий.

Часовая тарифная ставка составляет 8 д.ед. Общепроизводственные расходы составляют 56 000 д.ед.

Анализ общепроизводственных расходов свидетельствует, что они связаны с такими процессами (таблица 2.2.31).

Таблица 2.2.31 - Данные факторах затрат по видам процессов

Вид процессов	Сумма затрат, д.ед.	Фактор затрат	Ожидаемое значение фактора		
			По А	По В	Итого
Машинная обработка	25 000	Количество машино-часов, час.	80 000	120 000	200 000
Внутренняя транспортировка	6 000	Вес перевозимых грузов, кг.	70 000	40 000	110 000
Наладка оборудования	3 000	Количество наладок, раз	50	150	200
Контроль качества	8 000	Количество проверок, раз	2 000	1 500	3 500
Организация производства	14 000	Время работы персонала, связанного с организацией, час.	2 800	3 500	6 300
Итого:	56 000	Итого:	154 850	165 150	320 000

Определите себестоимость изделий в случае, если ОПР будут распределены:

- 1) пропорционально времени обработки (таблица 2.2.32);
- 2) методом пооперационного калькулирования (ABC, таблицы 2.2.33-2.2.34).

Таблица 2.2.32 – Себестоимость единицы изделий А и В, рассчитанная путем распределения ОПР пропорционально времени обработки

Статья расходов	А	В
Прямые материальные затраты		
Прямые затраты на оплату труда		
ОПР		
Итого себестоимость единицы		

Таблица 2.2.33 - Ставки распределения отдельных пулов затрат для пооперационного калькулирования

Вид процессов	Сумма затрат, д.ед.	Значение фактора	Ставка распределения
Машинная обработка			
Внутренняя транспортировка			
Наладка оборудования			
Контроль качества			
Организация производства			
Итого:			

Таблица 2.2.34 – Распределение затрат различных пулов по видам изделий методом пооперационного калькулирования (ABC)

Вид процессов	Ставка затрат, д.ед.	По А		По В		Итого	
		Фактор	Сумма	Фактор	Сумма	Фактор	Сумма
Машинная обработка							

Продолжение таблицы 2.2.34

Внутренняя транспортировка							
Наладка оборудования							
Контроль качества							
Организация производства							
Итого:	x						
Сумма ОПР на единицу	x	x		x		x	x

Таблица 2.2.35 – Себестоимость единицы изделий А и В, рассчитанная путем распределения ОПР методом пооперационного калькулирования

Статья расходов	Изделие А	Изделие В
Прямые материальные затраты		
Прямые затраты на оплату труда		
ОПР		
Итого себестоимость единицы		

39. Задача

Швейный цех ЧП «Купава» изготавливает два вида продукции: салфетки и скатерти. Бюджетные и фактические показатели за апрель 20X0 г. представлены в таблице 2.2.36.

Таблица 2.2.36 - Бюджетные и фактические показатели деятельности швейного цеха

Показатель	Бюджетное значение	Фактическое значение
Общепроизводственные расходы, д.ед., в т.ч.:	150 000	165 000
Переменные	90 000	90 000
Постоянные	60 000	75 000
Затраты времени на производство, ч., в т.ч.:	800	800
Салфеток	300	350
Скатертей	500	450

Базой распределения общепроизводственных расходов выбраны затраты времени на производство продукции.

Экономическая служба цеха представила отчет о распределении суммы ОПР между видами продукции (таблица 2.2.37).

Таблица 2.2.37 – Отчет экономической службы цеха ЧП «Купава» о распределении суммы ОПР между видами продукции

Вид продукции	Сумма ОПР, д.ед.
Салфетки	72 188
Скатерти	92 812
Итого ОПР	165 000

Вы контролируете работу данного цеха со стороны отдела контроллинга. Ваша задача – проверить обоснованность и правильность данного отчета, для чего необходимо:

- а) Распределить общепроизводственные расходы между видами продукции;
- б) Уточнить, вся ли сумма ОПР является расходами на продукт? Если нет, то определить величину нераспределенных ОПР и указать источник их списания;
- с) Пояснить роль процедуры распределения непрямых расходов между видами продукции в системе экономических расчетов.

40. Задача

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.

Административные расходы составляют 32 тыс. д.ед. Расходы на сбыт составляют 8 тыс. д.ед.

При списании запасов используется метод ФИФО.

Объем деятельности в отчетном периоде соответствует плановой мощности.

Вы – финансовый контроллер 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 (по действующей в РФ схеме);
 - б) при использовании метода директ-костинг.
3. Рассчитайте себестоимость остатков запасов готовой продукции при двух методах.

41. Ситуация

Предприятие реализует один вид продукции по цене 30 д.ед. за единицу. Переменные затраты на производство единицы составляют (д.ед.):

- Материалы 7;
- Оплата труда 8;
- Общепроизводственные расходы 4.

Бюджетные постоянные общепроизводственные расходы составляют 240 000 д.ед. в год и начисляются ежемесячно с использованием постоянной суммы. Бюджетный годовой объем производства составляет 60 000 единиц. В марте было произведено 4 800 единиц, а реализовано 4 440 единиц.

Сколько составила прибыль предприятия в марте по системе калькулирования полных затрат?

2.3. Метод CVP - анализа в оперативном контроллинге

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ CVP-АНАЛИЗА

Цель: приобрести навыки проведения CVP-анализа с использованием расчетных и графических методов, научиться представлять и интерпретировать его результаты.

Вопросы и задания по теме

1. Что представляет собой CVP-анализ? Определите роль CVP-анализа в контроллинге.
2. Назовите основные ограничения CVP-анализа?
3. Дайте характеристику расчетных и графических методов CVP-анализа
4. Задача

Предприятие «Омега» реализует один вид продукции. Показатели, характеризующие структуру его дохода, представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Показатели деятельности предприятия «Омега»

Статья	Всего, д.ед.	На единицу, д.ед.	Процент
Выручка (продано 1000 ед.)	500 000	500	100%
Переменные расходы	300 000	300	60%
Маржинальный доход	200 000	200	40%
Постоянные затраты	110 000	x	x
Прибыль	90 000	x	x

Проведите CVP- анализ по приведенным данным и определите:

а) безубыточный объем производства в натуральном и стоимостном измерении;

б) целевой объем производства и сбыта для получения прибыли в размере 150 тыс. д.ед.

в) коэффициент маржинального дохода, запас финансовой прочности, силу воздействия операционного рычага.

5. Сравните три графика, приведенных на рисунках 2.3.1 - 2.3.3: график безубыточности, график взаимосвязи прибыль-объем и график маржинального дохода.

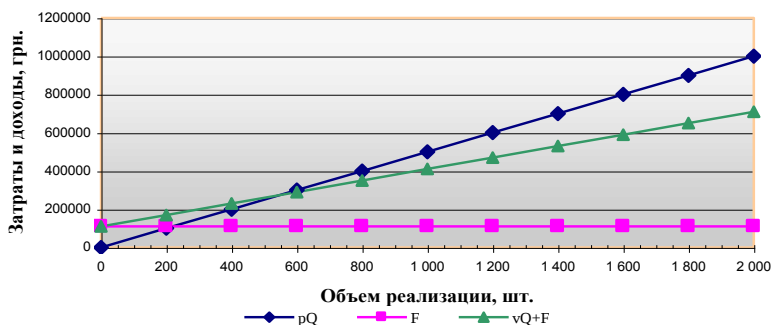


Рисунок 2.3.1 - График безубыточности предприятия «Омега»



Рисунок 2.3.2 - График взаимосвязи прибыль-объем предприятия «Омега»

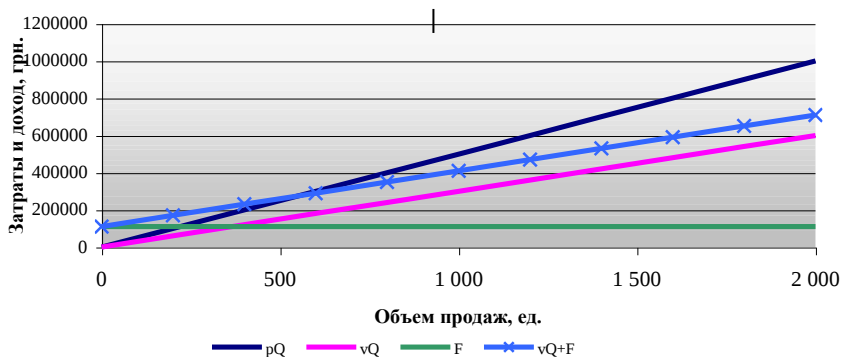


Рисунок 2.3.3 – График маржинального дохода предприятия «Омега»

Объясните отличия между графиками. Какой из них, по Вашему мнению, более наглядно демонстрирует зависимости издержек, объема продаж и прибыли предприятия?

6. Задача

Менеджеры предприятия «Омега» (см. задачу 5) поставили цель получения прибыли в сумме 150 000 д.ед.

При этом рассматриваются два альтернативных варианта:

- сохранить действующий производственный потенциал
- использовать (арендовать) более производительное оборудование.

При этом показатели операционной деятельности изменятся следующим образом (см. таблицу 2.3.2).

Таблица 2.3.2 – Соотношение цены и затрат при двух рассматриваемых вариантах (д.ед.)

Показатель	Вариант (а)	Вариант (b)
Цена	500	500
Переменные затраты на единицу	300	150
Постоянные затраты	110 000	200 000

Ваша задача - проанализировать чувствительность прибыли и производственный риск предприятия «Омега» при рассматриваемых вариантах. Для выполнения задания используйте форму таблицы 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Форма для CVP-анализа рассматриваемых вариантов

Показатель	Формула	Вариант (а)	Вариант (б)
Необходимый объем продаж			
Коэффициент маржинального дохода			
Точка безубыточности			
Запас прочности			
Коэффициент запаса прочности			
Операционный рычаг			

Предположим, после реализации этих вариантов и достижения необходимой прибыли 150 000 д.ед. объем продаж снижается на 25 %.

Требуется оценить влияние снижения объема реализации на прибыль. Расчет оформите в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Форма для расчета влияния изменения объема продаж на прибыль при двух рассматриваемых вариантах

Вариант	Снижение объема продаж, д.ед.		Коэффициент маржинального дохода	Снижение прибыли		Отношение процента снижения прибыли к проценту снижения продаж
	%	Сумма		Сумма	%	
а	25 %					
б	25 %					

7. Задача

МЧП «Дельта» в 20X7 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 20X8 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 2.3.5)
- 2) дифференциального анализа (таблица 2.3.6)
- 3) маржинального анализа (таблица 2.3.7)

Таблица 2.3.5 – Форма для проведения сравнительного анализа отчета о финансовых результатах (д.ед.)

Показатель	20X7 г.	Прогноз варианта А на 20X8 г.	Прогноз варианта Б на 20X8 г.
Выручка			

Продолжение таблицы 2.3.5

Переменные затраты			
Маржинальный доход			
Постоянные затраты			
Прибыль			

Таблица 2.3.6 – 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 2.3.7 – 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 20X7 г.		
Увеличение (снижение) маржинального дохода		
Минус увеличение постоянных затрат		
Изменение операционной прибыли		

8. Ситуация

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.

9. Задача

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 2.3.8.

Таблица 2.3.8 – 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 2.3.9.

Таблица 2.3.9 – 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.

10. Задача

Информация о годовых суммах затрат и других показателях деятельности ЗАО «Мегаполис» представлена в таблице 2.3.10.

Таблица 2.3.10 – Данные деятельности ЗАО «Мегаполис»

№	Показатель	Сумма, д.ед.
1.	Прямые материалы на единицу изделия	15,00
2.	Прямая заработная плата	4,50
3.	Переменные ОПР	3,00
4.	Постоянные ОПР	135 000
5.	Постоянные административно-сбытовые расходы	45 000
6.	Цена за единицу	58,50
7.	Нормальная производственная мощность за год, шт.	40 000
8.	Налог на прибыль, %	30

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

- 1) Каков безубыточный объем производства (в натуральных единицах)?
- 2) Какую чистую прибыль (убыток) получит ЗАО 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 прибыль цены на 2 % и снижении объема продаж на 5 %.

11. Задача

ООО «Лайн» является производителем микроволновых печей. Имеется такая плановая информация о работе ООО в будущем месяце (таблица 2.3.11).

Таблица 2.3.11 – 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.

12. Задача.

Компания «Бэлл» производит и продает телефонный автоответчик. В прошлом году ее отчет о финансовых результатах содержал, в частности, следующие данные (таблица 2.3.12).

Таблица 2.3.12 – 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 натуральных и денежных единицах.

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 денежных единицах 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 10 000 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?

13. Задача

Кондитерская фирма «Рассвет» производит конфеты двух видов: шоколадные и карамельные. За отчетный период имеются такие данные (таблица 2.3.13).

Таблица 2.3.13 – Показатели производства и продаж продукции фирмой «Рассвет»

Показатель	Вид продукции		Итого
	Конфеты шоколадные	Конфеты карамельные	
Объем продажи, наборов	200 000	300 000	500 000
Цена за набор, д.ед.	7	4	x
Переменные затраты на единицу, д.ед.	5	3	x
Общие постоянные затраты, д.ед.	x	x	400 000

Ваша задача:

а) определить точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении для сложившейся комбинации продаж (первый метод);

б) отметить найденную точку безубыточности на графике безубыточных продаж (рисунок 2.3.4)

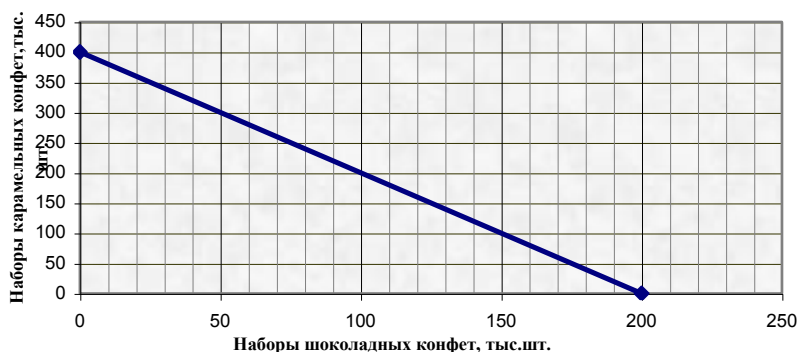


Рисунок 2.3.4 – График безубыточности для комбинации двух видов продукции

в) определить точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении, предположив, что постоянные расходы распределились (второй метод) с использованием пооперационного калькулирования по видам продукции таким образом:

› 250 000 д.ед. на шоколадные конфеты;

› 150 000 д.ед. на карамельные конфеты.

г) представить результаты CVP-анализа по кондитерской фирме «Рассвет» на основе двух использованных методов в таблицах по форме 2.3.14.

Таблица 2.3.14 - Результаты CVP-анализа фирмы «Рассвет»

Показатель	Шоколадные конфеты	Карамельные конфеты	Общее значение
Выручка, д.ед.			
Доля выручки, %			

Продолжение таблицы 2.3.14

Переменные издержки, д.ед.			
Маржинальный доход, д.ед.			
Коэффициент маржинального дохода			
Постоянные издержки, д.ед.			
Прибыль, д.ед.			
Прибыльность, %			
Точка безубыточности, наборов			
Точка безубыточности, д.ед.			
Запас прочности, д.ед.			
Коэффициент запаса прочности			

д) проверить достоверность полученных результатов, рассчитав маржинальный доход для полученного безубыточного объема при первом и втором методах в таблице по форме 2.3.15.

Таблица 2.3.15 – Расчет маржинального дохода для полученного безубыточного объема продаж фирмы «Рассвет» первым (вторым) методом

Показатель	Шоколадные конфеты	Карамельные конфеты	Общее значение
Объем реализации, шт.			
Выручка, д.ед.			
Переменные издержки, д.ед.			
Маржинальный доход			

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ CVP-АНАЛИЗА В ОПЕРАТИВНОМ КОНТРОЛЛИНГЕ

Цель: закрепить навыки применения CVP-анализа в подготовке решений оперативного контроллинга.

Вопросы и задания по теме

14. Задача

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

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

Данные о деятельности этой компании за предыдущий год представлены в таблице 2.3.16.

Таблица 2.3.16 – 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 матрацев		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 матраца. Транспортировка матрацев 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 матраца. 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 матрацев, 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 матрацев она должна продавать для получения такой прибыли.
5. Определить (приблизительно) максимально возможное количество ортопедических матрацев, которое компания сможет продать за год, указать возможные причины неточности этой оценки.
6. На основании этих данных подготовить рекомендацию о целесообразности приобретения «Альфы».

15. Задача

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 2006 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 20X6 г. приведены в таблице 2.3.17.

Таблица 2.3.17 – Данные о деятельности ООО «Твист»

№	Показатель	Сумма, д.ед.
1.	Выручка от реализации (100 000 кассет по цене 10 д.ед. за каждую)	1 000 000
2.	Производственная себестоимость реализованной продукции:	
	> основные производственные материалы	100 000
	> заработная плата производственных рабочих	350 000
	> переменные общепроизводственные расходы	60 000
	> постоянные общепроизводственные расходы	220 000
3.	Управленческие расходы	140 000
4.	Коммерческие расходы:	
	> комиссионные и дистрибьюторские расходы (2 % от продаж)	20 000
	> доставка продукции (0,5 д.ед. на единицу продукции)	50 000
	> содержание сбытовых и маркетинговых служб	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 взимать 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 2005 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 2004 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.

16. Задача

Фирма «Луч» производит изделия трех видов. Бюджет на следующий год представлен в таблице 2.3.18.

Таблица 2.3.18 – Бюджетные показатели фирмы «Луч» (д.ед.)

Показатель	Всего	Изделие А	Изделие В	Изделие С
Объем реализации	100 000	60 000	25 000	15 000
Основные материалы	42 000	23 000	10 000	9 000
Прямая заработная плата	20 000	10 000	8 000	2 000
Переменные ОПР	10 500	4 000	5 000	1 500
Постоянные ОПР	15 000			
Цена за единицу	х	6	12.5	30

Предполагается, что изделие В должно быть снято с производства.

От вас требуется:

1) подготовить для фирмы данные CVP-анализа на следующий год, показывающие точку безубыточности в штуках и денежных единицах:

а) на основании средневзвешенного маржинального дохода для существующей комбинации продаж;

б) на основании предположения, что постоянные расходы распределяются как процент от заработной платы основных производственных рабочих;

2) оценить эффективность сложившейся комбинации продаж и сделать рекомендации;

3) представить прогнозный отчет о финансовых результатах для ситуации, если изделие В снято с производства;

4) подготовить для фирмы данные CVP-анализа при реализации решения о снятии изделия В с производства;

5) Рассчитать показатели запаса прочности, коэффициента запаса прочности и операционного рычага для данных:

- а) первоначального бюджета;
- б) для ситуации, если изделие В снято с производства;
- 6) Дать оценку целесообразности снятия изделия В с производства.

17. Задача

В таблице 2.3.19 приводятся сокращенные данные бюджета промышленной фирмы «Юкон» на будущий финансовый год при ожидаемой загрузке ее производственных мощностей на 75 %.

Таблица 2.3.19 – Бюджетные данные фирмы «Юкон» (д.ед.)

Показатель	Сумма
Объем реализации (9 000 ед.)	288 000
Основные материалы	54 000
Заработная плата основных производственных рабочих	72 000
Общепроизводственные расходы:	
постоянные	42 000
переменные	18 000
Расходы на реализацию:	
постоянные	36 000
меняющиеся в зависимости от объема сбыта	27 000

Вы являетесь контроллером фирмы «Юкон».

А. 1) рассчитайте точку безубыточности в натуральном и в стоимостном выражении;

2) начертите график «прибыль-объем»;

3) на основании графиков, приведенных в ответе к п. А.2, дайте оценку предполагаемой прибыли в случае, если бы фирма использовала свои производственные мощности полностью.

Б. В соответствии с оценкой маркетологов:

1) если цена реализации единицы продукции будет уменьшена до 28 д.ед. единицу, то повышенный спрос позволит фирме загрузить свои производственные мощности на 90 % без каких-либо дополнительных затрат на рекламу;

2) для того чтобы вызвать достаточный спрос и полностью использовать производственные мощности, потребуется уменьшение текущей цены реализации на 15 % и расходы на специальную рекламную кампанию в размере 5 000 д.ед.

Представьте бюджет, отражающий результаты введения этих двух вариантов, сравнив его с первоначальным бюджетом, и дайте рекомендации руководству компании относительно того, какой из этих трех возможных планов следует принять, т.е. первоначальный бюджет либо бюджеты в соответствии с п. 1 или 2.

В. Независимое исследование рынка показало, что если затратить 15 000 д.ед. на специальную рекламную кампанию, фирма могла бы работать на полную мощность и поддерживать цену реализации на уровне 32 д.ед. за единицу продукции.

1) дайте руководству рекомендации относительно того, принять ли это предложение,

- 2) укажите любые резервы, которые, возможно, имеются.

18. Задача

НПО «Гений» разработан новый микрокалькулятор, конкурентоспособный на быстро расширяющемся внутреннем рынке.

К контроллеру обращаются за консультацией по поводу того, насколько необходимы мероприятия по маркетингу этого компьютера. Совместно с менеджером по исследованиям, директором по производству и директором по сбыту определены оценочные данные, приведенные в таблице 2.3.20.

Таблица 2.3.20 – Оценочные данные о зависимости прибыли от объемов реализации микрокалькулятора

Объем реализации, шт.	Прибыль (убыток), д.ед.
1 200	(18 000)
1 500	9 000
1 800	36 000

Цена реализации будет составлять 150 д.ед., доля переменных затрат в выручке составляет 40 %.

1) Определите безубыточный объем реализации по данному направлению в штуках и денежных единицах.

2) Рассчитайте предполагаемую прибыль и запас финансовой прочности для ожидаемого объема сбыта, если вероятность достижения каждого уровня реализации следующая:

Объем реализации, шт.	Вероятность
1 200	0.2
1 500	0.5
1 800	0.3

3) Определите в формате дифференциального анализа и в формате отчета о финансовых результатах, как изменится прибыль НПО по данному направлению, если ожидаемый объем сбыта возрастет на 20 % при снижении цены на 8 %.

19. Задача

ООО «Фиеста» производит и реализует два вида изделий с издержками, данные о которых представлены в таблице 2.3.21.

Таблица 2.3.21 – Данные об издержках производства двух видов изделий ООО «Фиеста»

Показатели	Изделие X	Изделие Y
Переменные издержки (д.ед. на денежную единицу реализованной продукции)	0.45	0.60
Постоянные издержки (д.ед. за период)	1 212 000	

Совокупный доход от реализации теперь образуется за счет этих двух изделий в пропорции:

- изделие X - 70 %
- изделие Y - 30 %

1). Рассчитайте выручку от продаж в точке безубыточности для существующей комбинации продаж реализуемых изделий.

2). Определите прибыль и постройте график зависимости прибыли от объема сбыта в данной комбинации для доходов от реализации до 4 000 000 д.ед. Покажите на том же графике результат изменения комбинации продаж: 50 % изделий X и 50 % изделий Y . Точно укажите на графике точку безубыточности для каждой комбинации.

3). Из постоянных издержек 455 000 д.ед. относятся к изделию X. Подсчитайте доход от реализации изделия X, необходимый для покрытия соответствующих постоянных издержек и обеспечения прибыли от продаж изделия X в размере 700 000 д.ед.

20. Задача

Местные власти, в ведении которых находятся базы отдыха на южном берегу Крыма, содержат детскую дачу «Береговое». Дача функционирует 25 недель в году (с мая по сентябрь). На даче можно разместить до пятнадцати детей с оплатой 700 д.ед. за одного человека в неделю.

Таблица 2.3.22 - Еженедельные расходы по содержанию детской дачи «Береговое» (д.ед. на одного человека)

Вид расходов	Сумма
Питание	250
Бытовые расходы (прачечная, чистка и т. д.)	50
Пользование мини-автобусом	100

Оплата охраны отопления, освещения, и других коммунальных услуг составляет 18 000 д.ед. в год.

Оплата сезонному персоналу, выполняющему необходимые работы в этом доме отдыха, составляет 26 000 д.ед. за 25 - недельный период. Этого достаточно для персонала, обслуживающего до 10 гостей в неделю. Но если детей будет размещаться больше 10, то привлекается дополнительный персонал с общей оплатой 800 д.ед. неделю.

Арендная плата составляет 24 000 д.ед. в год, а парк около дачи содержит в порядке местные коммунальные службы с оплатой 12 000 д.ед. в год.

Средняя загрузка дачи во время сезона работы составляет: первые пять недель (май) - 5 чел., следующие пять недель (июнь) - 10 чел., следующие 10 недель (июль-август) по 15 чел., последние пять недель (сентябрь) - 7 чел.

1) Проведите анализ безубыточности и прокомментируйте полученные цифры.

2) Рассчитайте прибыль, полученную за время сезона функционирования дачи, оцените рентабельность ее работы и целесообразность содержания.

2.4. Бюджетирование в системе контроллинга

ВИДЫ И СОДЕРЖАНИЕ БЮДЖЕТОВ

Цель: изучить сущность бюджетирования, виды, содержание бюджетов предприятия и особенности методики их составления.

Вопросы и задания по теме

1. Что такое бюджетирование?
2. В чем заключается роль контроллинга при построении и функционировании системы бюджетирования на предприятии?
3. Есть ли разница между понятиями «планирование» и «бюджетирование»?
4. Укажите принципы и цели бюджетирования.
5. Что такое сводный бюджет (мастер-бюджет)? Из каких элементов он состоит?
6. В чем разница между бюджетированием «от достигнутого» и бюджетированием «с нуля» (ZBB)?
7. В чем разница между статичным и гибким бюджетом?
8. Что представляет собой бюджет диапазонов?
9. В чем особенности бюджетирования на основе деятельности (ABB)?
10. Используются ли при составлении бюджетов прогнозные данные?
11. Что предполагает контроль выполнения бюджетов?
12. Какие виды отклонений от гибкого бюджета Вы можете назвать?
13. Внесите недостающую информацию в блок-схему бюджетирования на рисунке 2.4.1. Определите бюджеты операционного и инвестиционного характера. Является ли приведенная схема исчерпывающей?

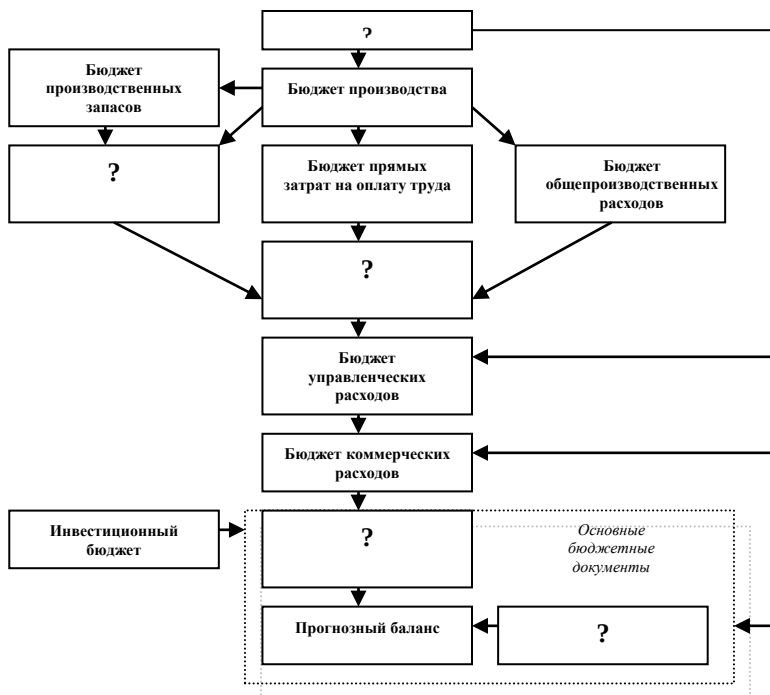


Рисунок 2.4.1 – Блок-схема бюджетирования

14. Задача

На предприятии ОАО «Горизонт» начата подготовка краткосрочного финансового плана на следующий год. Вы работаете финансовым контроллером и составляете годовой бюджет с ежеквартальной разбивкой, получая

необходимые данные из отделов маркетинга, производства, труда и заработной платы и других служб.

На основе приведенных данных составьте операционные и финансовые бюджеты предприятия (таблицы 2.4.3 – 2.4.12)

Таблица 2.4.1 - Прогнозируемый объем продаж и цены на продукцию ОАО «Горизонт»

Прогноз сбыта	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Ожидаемый объем продаж, тыс. шт.	100	180	200	120	600
Ожидаемая цена единицы, д.ед.	14	14	14	14	x

Доля оплаты реализованной продукции в каждом квартале составляет 80 %, остальные 20 % оплачиваются в следующем квартале.

Планируемый остаток запаса готовой продукции на конец квартала составляет 10 % от объема продаж текущего квартала. Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 12 000 ед. продукции.

На изготовление единицы продукции требуется 0.5 кг материала. Цена 1 кг. материала составляет 10 д.ед. Остаток производственного запаса материала на конец каждого квартала составляет 10 % от планируемого объема потребления будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 4 000 кг. Оплата поставщикам за сырье производится на условиях: 70 % оплачивается в текущем квартале, 30 % - в следующем.

Затраты труда основных производственных рабочих на единицу продукции составляют 0.25 часа. Стоимость одного часа с начислениями составляет 8 д.ед.

Накладные расходы планируются по переменной и постоянной составляющей. Переменные общепроизводственные расходы составляют 11 д.ед. на 1 час работы основного производственного персонала. Постоянные общепроизводственные расходы составляют 114 000 д.ед. в квартал, причем из них 90 000 д.ед. приходится на амортизацию.

Переменные сбытовые расходы составляют 1.2 д.ед. на единицу проданной продукции. Постоянные сбытовые и административные расходы составляют 140 000 д.ед. ежеквартально, в т.ч. 50 000 д.ед. приходится на амортизацию.

Состояние активов и пассивов на начало планового периода представлено в балансе (таблица 2.4.2)

Таблица 2.4.2 – Баланс ОАО «Горизонт» на начало бюджетного периода (тыс. д.ед.)

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
1. Внеоборотные активы		3. Собственный капитал	
Основные средства:		Уставный капитал	500
первоначальная стоимость	740	Нераспределенная прибыль	237
износ	(215)	Итого по третьему разделу:	737
остаточная стоимость	525	4. Долгосрочные обязательства	
Итого по первому разделу:	525	5. Краткосрочные обязательства:	
2. Оборотные активы		Расчеты с кредиторами за	200

		товары	
Продолжение таблицы 2.4.2			
Производственные запасы (4 500 кг)	45	Итого по 5 разделу:	200
Готовая продукция (4 000 шт.)	42		
Расчеты покупателями	271		
Денежные средства	54		
Итого по второму разделу	412		
Баланс	937	Баланс	937

Предприятие планирует закупку и ввод в эксплуатацию основных средств в сумме 250 000 д.ед. в 3 квартале и 400 000 д.ед. – в 4 квартале.

Дивиденды акционерам будут выплачены в 1 квартале в планируемой сумме 10 000 д.ед.

Ставка процента по краткосрочному кредитованию составляет 15 % годовых.

Ставка налога на прибыль – 25 %.

Для упрощения в примере приняты такие допущения:

1. Бюджет составляется на год с разбивкой по кварталам.
2. Предприятие производит и продает один вид продукции.
3. Остатки незавершенного производства на отчетные даты отсутствуют.
4. Цены на ресурсы в течение года стабильны.
5. Производственная мощность в течение года не меняется.
6. Предприятие не является плательщиком НДС.
7. Отчисления в страховые фонды включены в заработную плату.
8. Налог на прибыль уплачивается в квартале ее получения.

Таблица 2.4.3 - Бюджет продаж ОАО «Горизонт» с графиком получения денег от покупателей

Бюджетные показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Ожидаемый объем продаж, тыс. шт.					
Ожидаемая цена единицы, д.ед.					
Выручка от реализации, тыс. д.ед.					
График поступления денежных средств от покупателей:					
Товарная задолженность на начало года					
Приток денег от продаж 1 квартала					
Приток денег от продаж 2 квартала					
Приток денег от продаж 3 квартала					
Приток денег от продаж 4 квартала					
Итого поступление денежных средств					

Остаток дебиторской задолженности на конец года составит _____ тыс. д.ед.

Таблица 2.4.4 - Бюджет производства продукции ОАО «Горизонт»

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

Продолжение таблицы 2.4.4

Требуемый объем продукции, тыс. шт.					
Минус запас продукции на начало квартала, тыс. шт.					
Объем производства продукции, тыс. шт.					

Таблица 2.4.5 - Бюджет прямых материальных затрат ОАО «Горизонт» с графиком выплат поставщикам

Бюджетные показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Объем производства продукции, тыс. шт.					
Требуемый объем материала на единицу продукции, кг.					
Требуемый объем материала на период, тыс. кг.					
Запас материала на конец периода, тыс. кг.					
Общая потребность в материале, тыс. кг.					
Запасы материала на начало периода, тыс. кг.					
Планируемые закупки, тыс. кг.					
Стоимость закупок материала, тыс. д.ед.					
График денежных выплат поставщикам:					
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					

Для включения в годовой баланс дополнительно определяется:

- Остаток запасов материалов составит _____ кг. / _____ тыс. д.ед.
- Остаток задолженности поставщикам составит _____ тыс. д.ед.

Таблица 2.4.6 - Бюджет прямых затрат на оплату труда ОАО «Горизонт»

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

Таблица 2.4.7 - Бюджет общепроизводственных расходов ОАО «Горизонт»

Бюджетные показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Часы прямого труда, час.					
Норматив переменных ОПР, д.ед.					
Переменные ОПР, тыс. д.ед.					
Постоянные ОПР, тыс. д.ед.					
Итого ОПР, тыс. д.ед.					
в т.ч. амортизация					
Оплата ОПР, д.ед.					

Таблица 2.4.8 - Бюджет производственной себестоимости продукции ОАО «Горизонт»

Статья калькуляции	На единицу продукции			Объем производства, тыс. шт.	Себестоимость выпуска продукции за год, тыс. д.ед.
	Норма расхода	Цена ресурса, д.ед.	Сумма, д.ед.		
Прямые материальные затраты					
Прямые затраты на оплату труда					
ОПР:					
▫ переменные					
▫ постоянные					
Всего ОПР					
Итого себестоимость:					

На основе этого бюджета определяются остатки готовой продукции на конец года, которые войдут в прогнозный баланс:

_____шт. по себестоимости _____д.ед. на сумму _____ д.ед.

Таблица 2.4.9 - Бюджет коммерческих и управленческих расходов ОАО «Горизонт»

Бюджетные показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Ожидаемый объем продаж, тыс. шт.					
Переменные коммерческие расходы на единицу, д.ед.					
Итого переменные коммерческие расходы, тыс. д.ед.					
Постоянные коммерческие и управленческие расходы, тыс. д.ед.					
в т.ч. амортизация					
Всего расходы на управление и сбыт, тыс. д.ед.					
В т.ч. денежные выплаты, тыс. д.ед.					

Таблица 2.4.10 - Прогнозный отчет о финансовых результатах ОАО «Горизонт»

Бюджетные показатели, тыс. д.ед.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Выручка от реализации					
Себестоимость реализованной продукции					
Валовая прибыль					
Управленческие и коммерческие расходы					
Операционная прибыль					
Проценты за кредит (если планируются)					
Прибыль от обычной деятельности до налогообложения					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль					

Таблица 2.4.11 Бюджет денежных средств ОАО «Горизонт»

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					
Денежные средства в распоряжении					
Расход денежных средств:					
На оплату материалов поставщикам					
На оплату труда основных рабочих					
Денежные выплаты по ОНР					
Денежные выплаты по управленческим и коммерческим расходам					
Налог на прибыль					
Покупка основных средств					
Дивиденды					
Итого выплат					
Избыток (дефицит) денежных средств					

Таблица 2.4.12 - Прогнозный баланс ОАО «Горизонт» (тыс. д.ед.)

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
1. Внеоборотные активы		3. Собственный капитал	
Основные средства:		Уставный капитал	
первоначальная стоимость		Нераспределенная прибыль	
износ		Итого по третьему разделу:	
остаточная стоимость		4. Долгосрочные обязательства	
Итого по первому разделу:		5. Краткосрочные обязательства:	
2. Оборотные активы		Расчеты с кредиторами за	

	товары	
Продолжение таблицы 2.4.2		
Производственные запасы (_____ кг)		Итого по 5 разделу:
Готовая продукция (_____ шт.)		
Расчеты покупателями		
Денежные средства		
Итого по второму разделу		
Баланс		Баланс

СОСТАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ И ФИНАНСОВЫХ БЮДЖЕТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Цель: закрепить на практике навыки составления частных бюджетов и генерального бюджета предприятия.

Вопросы и задания по теме

15. Задача

ЗАО «Классика» производит два продукта - «Аполлон» и «Кассиопея». Информация для составления бюджета на 20X8 г. представлена в таблице 2.4.13.

Таблица 2.4.13 – Основные показатели, необходимые для составления бюджета ЗАО «Классика»

Показатели	Продукт		Всего
	«Аполлон»	«Кассиопея»	
Продажи (шт.)	8 000	2 000	
Цена за единицу (д.ед.)	150	400	
Расход материалов:			
Пластик (кг/шт.)	20	24	
Керамика (кг/шт.)	4	6	
Цена материалов:			
Пластик (д.ед/кг.)	2.00	2.00	
Керамика (д.ед/кг.)	10.00	10.00	
Оплата труда в производстве:			
Норма затрат прямого труда (час/шт.), в т.ч.	3	5	
Формовка (час/шт.)	1	4	
Термообработка (час/шт.)	2	1	
Ставка прямой заработной платы (д.ед/час.)			
Формовка (час/шт.)	4.00	4.00	
Термообработка (час/шт.)	5.00	5.00	
Общепроизводственные расходы:			
Ставка общепроизводственных расходов (д.ед/час)	0.80	0.80	
Запасы:			

Продолжение таблицы 2.4.13

Остатки готовой продукции на конец периода (шт.)	400	150	
Остатки готовой продукции на начало периода (шт.)	700	200	
Расходы на продажу и маркетинг:			
Печать рекламных буклетов (д.ед.)	40 000	60 000	
Наружная реклама (д.ед.)			50 000
Оплата труда торговых агентов			110 000
Содержание отдела маркетинга			30 000
Управленческие расходы:			
Содержание финансового отдела			64 000
Содержание отдела закупок			36 000
Аренда			52 000
Прочие			48 000

Вам необходимо составить основные операционные бюджеты ЗАО «Классика»: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет материальных затрат, бюджет затрат на оплату труда, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет производственной себестоимости и бюджет финансовых результатов.

16. Задача

Вы приняты на работу в фирму «Синтез - групп» на должность финансового контроллера. Фирма внедряет систему помесечного бюджетирования, и Вам поручено подготовить бюджет денежных средств на три месяца третьего квартала 20X8 г.

Вы собрали необходимые Вам плановые данные на три предстоящих месяца, необходимые для составления бюджета (таблица 2.4.14).

Таблица 2.4.14 – Выборочные данные для составления бюджета фирмы «Синтез - групп»

Показатель	Июль	Август	Сентябрь
Доход от реализации продукции, д.ед.	45 000	50 000	60 000
Заработная 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.

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

В состав накладных расходов входит амортизация основных средств в сумме 1 500 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 2.4.15.

Таблица 2.4.15 - 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.

17. Задача

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 15 000 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 8 100 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 5 000 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 3 000 д.ед., ноября и декабря – по 6 000 д.ед., в январе и далее продажи прогнозируются на уровне 10 500 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 1 600 д.ед. в месяц.

9) С банком заключен договор на овердрафт.

10) Собственник планирует ежемесячно изымать из оборота 1 000 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.

18. Задача

Вы являетесь работником финансовой службы торгового предприятия «Маэстро», которое осуществляет планирование денежных поступлений и выплат за 4 последних месяца 20X4 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 1 550 тыс. д.ед. Согласно условиям выпуска, 20 ноября фирма должна оплатить вексель на сумму 1 616 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 2.4.16 - Данные об объемах реализации продукции предприятию «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 20X5 г. планируются в объеме 3 000 единиц.

Плановые издержки обращения составляют: переменные – 45 д.ед/ед., 1 200 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?

19. Задача

Финансовый контроллер ЗАО «Электрон» осуществляет подготовку бюджета на следующий год с поквартальной разбивкой.

Совокупность собранной службой контроллинга информации приведена ниже.

Таблица 2.4.17 – Прогнозные данные об объемах и цене сбыта продукции ЗАО «Электрон»

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Ожидаемый объем сбыта, шт.	10 000	30 000	40 000	20 000
Цена единицы продукции, д.ед.	20	20	20	20

Доля оплаты деньгами в данном квартале составляет 70 % от объема выручки, оставшиеся 30 % оплачиваются в следующем квартале.

Планируемый остаток запасов готовой продукции на конец квартала составляет 20 % от объема продаж будущего квартала. Запасы готовой продукции на конец года планируются в количестве 3 000 ед.

Требуемый объем расхода материала на единицу продукции составляет 5 кг., цена 1 кг. прогнозируется на уровне 60 коп. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10 % от потребности будущего квартала. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 7 500 кг. Доля оплаты поставщику за материалы в квартале приобретения составляет 50 %. Оставшиеся 50 % поставляются на условиях отсрочки уплаты и будут погашены в следующем квартале.

Оплата прямого труда производственных рабочих производится по ставке 7.50 д.ед. в час вместе с начислениями. При этом трудозатраты на единицу продукции составляют 0.8 часа.

Планирование переменных общепроизводственных расходов производится по нормативу 2 д.ед. на 1 час работы основного персонала.

Постоянные общепроизводственные расходы оценены на уровне 60 600 д.ед. в квартал, причем из них на амортизацию приходится 15 000 д.ед.

Переменные коммерческие затраты составляют 1.8 д.ед на единицу проданной продукции.

Таблица 2.4.18 - Постоянные управленческие и коммерческие расходы ЗАО «Электрон»

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Заработная плата с отчислениями	40 000	40 000	40 000	40 000
Реклама	35 000	35 000	35 000	35 000
Оплата услуг		1 900	37 750	
Оплата аренды				18 150

Предприятие планирует закупку оборудования на сумму 30 000 д.ед. в первом квартале и 20 000 д.ед. – во втором.

Планируемая к выплате сумма дивидендов – 40 000 д.ед. в год, равномерно распределяется по кварталам.

Предприятие имеет возможность получить банковскую ссуду под 10 % годовых с возможностью частичного погашения долга. Причем начисление процента осуществляется только на остаток долга.

Ставка налога на прибыль 20 %. Прибыль оценивается по итогам работы за год и равномерно делится на 4 части с поквартальной уплатой. Начальный баланс предприятия представлен в таблице 2.4.19.

Таблица 2.4.19 – Баланс ЗАО «Электрон» на начало бюджетного периода (тыс. д.ед.)

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
1. Внеоборотные активы		3. Собственный капитал	
Основные средства:		Уставный капитал	175 000
первоначальная стоимость	780 000	Нераспределенная прибыль	449 900
износ	(292 000)	Итого по I разделу:	624 900
остаточная стоимость	408 000	3. Долгосрочные обязательства	
Итого по I разделу:	408 000	4. Краткосрочные обязательства:	
2. Оборотные активы		Итого по IV разделу	
Производственные запасы (7 000 кг.)	4 200	Расчеты с кредиторами за товары	25 800
Готовая продукция (2 000 шт.)	26 000	Итого по V разделу:	25 800
Расчеты с дебиторами за продукцию	90 000		
Денежные средства	42 500		
Итого по II разделу	162 700		
Баланс	650 700	Баланс	650 700

ЗАО «Электрон» не является плательщиком НДС.

20. Задача

Вы являетесь финансовым контроллером МЧП «Каролина», функционирующего в сфере торговли. Баланс предприятия на 31.05.X1 г. представлен в таблице 2.4.20.

Таблица 2.4.20 – Баланс МЧП «Каролина» на 31.05.X1 г. (д.ед.):

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
-------	-------	--------	-------

Продолжение таблицы 2.4.20

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 20X1 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 2004 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.

21. Задача

Вы организовали предприятие по сборке офисных телефонных станций «Интерком». Для работы Вы наняли несколько сборщиков и испытателей, выплачивая им фиксированную заработную плату в месяц. Сами выполняете обязанности директора фирмы с одновременным выполнением функций бухгалтера. Продажа продукции осуществляется на комиссионной основе.

Проработав на этом рынке в течение 2-х лет, Вы решили провести анализ безубыточности и целевое планирование прибыли. Собранные исходные данные Вы представили в виде таблицы 2.4.21.

Таблица 2.4.21 – Исходные данные для анализа работы предприятия «Интерком»

Показатель	Значение	Показатель	Значение
Цена единицы продукции, д.ед.	2 450	Заработная плата маркетолога, д.ед./мес.	450
План продаж на месяц, шт.	150	Заработная плата директора, д.ед./мес.	1 500
Стоимость комплектующих элементов на единицу продукции, д.ед.	2 156	Заработная плата секретаря, д.ед./мес.	250
Комиссия продавца, в % к цене	1.5 %	Затраты на рекламу, д.ед./мес.	3 675
Количество сборщиков	6	Арендная плата за месяц, д.ед.	3 000
Заработная плата одного сборщика, д.ед./мес.	650	Накладные издержки (без заработной платы, аренды и амортизации), д.ед./мес.	11 025
Количество испытателей	3	Годовая норма амортизации (линейный метод)	25 %
Заработная плата одного испытателя, д.ед./мес.	780	Начисления роялти (лицензионных платежей), % от выручки	1.5 %
Начисления на заработную плату	37.5 %		

1) Вам необходимо найти значения точки безубыточности; определить запас прочности предприятия и найти целевой объем продаж для получения прибыли 120 000 д.ед.

2) Используя данные о деятельности предприятия за январь 20X7 г. оцените его финансовую результативность (используя формат финансовой отчетности).

Таблица 2.4.22 - Баланс предприятия «Интерком» на 31.12.X7 г. (д.ед)

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Основные средства:		Уставный капитал	156 000
Первоначальная стоимость	12 320	Нераспределенная прибыль	4 657
Износ	1 862	Долгосрочный кредит	20 000
Остаточная стоимость	10 458	Расчеты с бюджетом	980
Запасы	64 680	Расчеты с поставщиками	109 956
Дебиторская задолженность покупателей	187 425	Другая кредиторская задолженность	21 200
Денежные средства	14 230		
Расходы будущих периодов (аренда)	36 000		
Баланс	312 793	Баланс	312 793

☐ В январе были закуплены комплектующие на 344 960 д.ед., из них оплачено в январе 44 %.

☐ Остаток на складе на конец месяца – 86 240 д.ед.

☐ Готовая продукция реализована на 367 500 д.ед., в январе оплачено 61 %.

☐ Процентная ставка банковского кредита – 24 %.

☐ Аренда (расходы будущих периодов) включается в издержки ежемесячно равными долями;

☐ В январе осуществлено погашение всех задолженностей;

☐ Проценты за кредит начисляются и уплачиваются ежемесячно;

☐ Дебиторы погашают задолженность, возникшую в течение месяца на 80 %, остаток – в следующем месяце.

22. Задача

Предприятие «Полимерпром» разработало два новых вида изделий ПП - 44 и ПА - 10, производство которых планируется начать в 20X9 г.

Таблица 2.4.23 - Запланированный объем и цена продажи новых видов продукции «Полимерпром»

Изделие	Цена за м ² , д.ед.	Запланированный объем продаж, м ²
ПП - 44	15	30 000
ПА - 10	20	12 500

На конец 20X9 г. запас готовой продукции планируется в размере 20 % продаж этого года.

Таблица 2.4.24 - Плановые прямые затраты на производство 1 м² новой продукции «Полимерпром»

Изделие	Прямые материальные затраты, кг.			Прямые затраты на оплату труда, час.	
	Полимеры	Наполнители	Катализатор	Смешивание	Обработка
ПП - 44	2	4	10	0.1	0.1
ПА - 10	4	8	4	0.2	0.1

Таблица 2.4.24 - Стоимость материалов, используемых в производстве

Материал	Цена за кг, д.ед.
Полимер	0.9
Наполнитель	0.4
Катализатор	0.2

Таблица 2.4.25 - Тарифная ставка оплаты труда рабочих в производстве «Полимерпром»

Операция	Ставка, д.ед. в час
Смешивание	10
Обработка	8

Таблица 2.4.26 - Другие затраты «Полимерпром»

Затраты	Общепроизводственные	Сбытовые	Административные
Переменные	2 д.ед./час	5 % продаж	2 % продаж
Постоянные	93 600 д.ед.	40 000 д.ед.	60 000 д.ед.

Необходимо составить годовые бюджеты продаж; производства; использования материалов; приобретения материалов; прямых затрат на оплату

труда; общепроизводственных расходов; себестоимости реализованной продукции; сбытовых и административных затрат; бюджетный отчет о финансовых результатах.

2.5. Контроллинг деятельности центров ответственности

ВИДЫ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ПРИНЦИПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ЗАТРАТ

Цель: рассмотреть теоретические и практические аспекты формирования центров ответственности, их виды и принципы функционирования. Изучить методику оценки работы центров технологических и дискреционных затрат.

Вопросы и задания по теме

1. Что понимается под центром ответственности в системе контроллинга?
2. В соответствии с какими принципами выделяются центры ответственности?
3. Какие виды центров ответственности существуют? Приведите примеры центров каждого вида.
4. Существует ли разница между понятиями «место возникновения затрат» и «центр ответственности»? Если да, то в чем она заключается?
5. Какие показатели используют для оценки деятельности центров ответственности?
6. Существует ли разница в оценке деятельности центра ответственности и его руководителя? Если да, то в чем она заключается?
7. Рассмотрите приведенные в таблице 1.1.1 преимущества и недостатки децентрализации управления. Сравните их по степени значимости и определите, насколько целесообразно делегирование полномочий по принятию решений в аппарате управления хозяйствующих субъектов с различными объемами деятельности и организационной структурой (например, монобрендовый магазин, супермаркет, коммерческий банк, ремонтная мастерская, агрофирма, автомобилестроительная ТНК).

Таблица 2.5.1 - Преимущества и недостатки децентрализации

Преимущества	Недостатки
Менеджеры подразделений более информированы, лучше владеют ситуацией и могут принять более верное решение	Возможность принятия решения, выгодного для подразделения, но не для компании в целом
Большая ответственность способствует развитию навыков и таланта руководителя, росту профессионализма менеджеров	Усложнение процесса координации деятельности, дублирование отдельных функций
Решения принимаются оперативно	Возможность появления нездоровой внутренней конкуренции
Возникают работоспособные сплоченные коллективы	Снижение лояльности по отношению к компании, когда менеджеры могут предпочесть внешние связи внутренним

Продолжение таблицы 2.5.1

Высшее руководство может сконцентрировать внимание на стратегических проблемах и решениях	Увеличение затрат на содержание управленческого и обслуживающего персонала
---	--

8. Дайте характеристику представленной на рисунке 2.5.1 общей схемы учета ответственности. Приведите примеры реализации данной схемы:

- а) в учебном процессе при подготовке магистров; в) в банке;
б) в риэлтерской компании; г) на производстве.

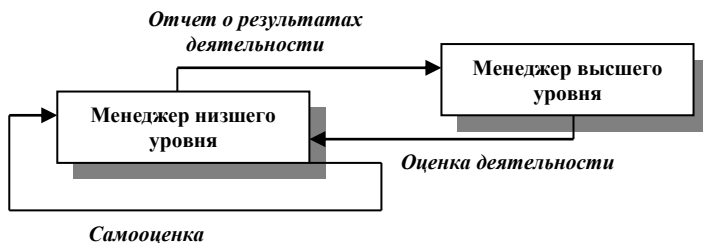


Рисунок 2.5.1 - Общая схема учета ответственности

9. Сравните приведенные на рисунках 2.5.2 – 2.5.7 схемы функционирования центров ответственности и поясните отличия. Приведите примеры.

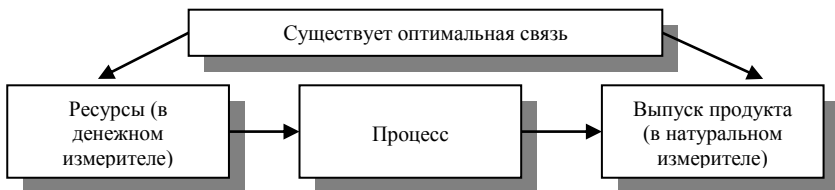


Рисунок 2.5.2 – Модель функционирования центра технологических затрат

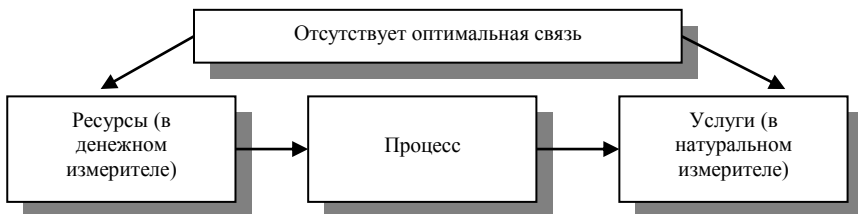


Рисунок 2.5.3 – Модель функционирования центра дискреционных затрат

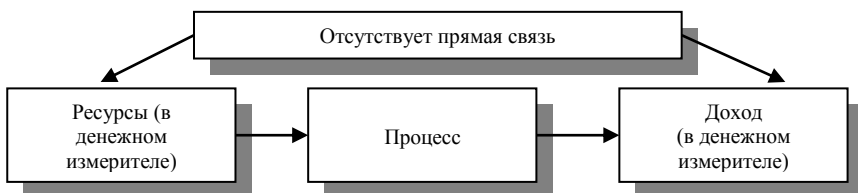


Рисунок 2.5.4 – Модель функционирования центра доходов

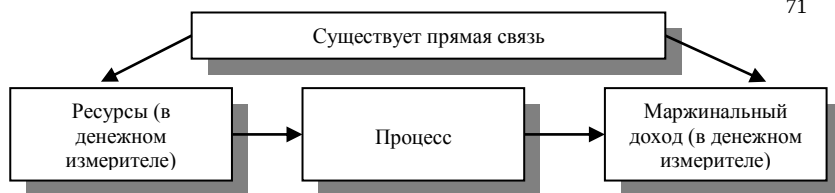


Рисунок 2.5.5 – Модель функционирования центра маржинального дохода

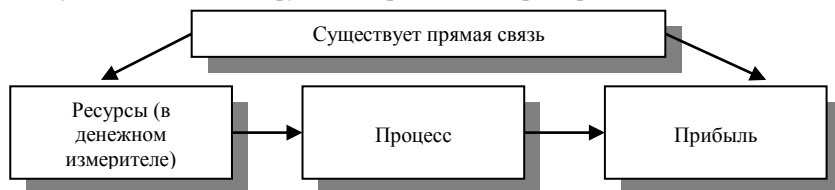


Рисунок 2.5.6 – Модель функционирования центра прибыли

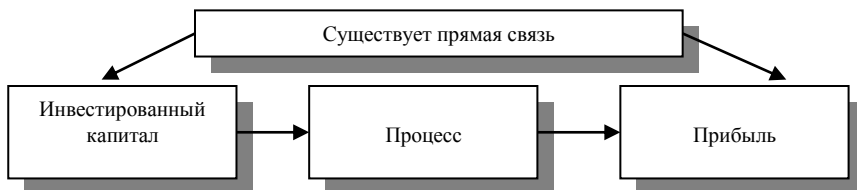


Рисунок 2.5.7 – Модель функционирования центра инвестиций

10. Приведите примеры центров ответственности в следующих сферах: снабжения, продаж, производства, управления, социальной деятельности предприятия, исследований и разработок, инвестиций и инноваций, контроллинга.

11. Какие виды центров ответственности формируются по функциональному принципу?

12. Какие варианты существуют в выделении центров ответственности по территориальному принципу?

13. Приведите пример выделения центров ответственности по принципу сходства структуры затрат.

14. Приведите примеры финансовых и нефинансовых показателей оценки деятельности центров ответственности.

15. Чем отличаются технологически обусловленные, исторически обусловленные и сформированные на основе переговоров целевые показатели?

16. Закончите фразы:

- Управление с обратной связью – это _____
- Управление с опережающей связью – это _____
- Управление по результатам – это _____
- Управление действиями (поведением) – это _____
- Клановый и социальный тип управления – это _____
- Принцип контролируемости в учете ответственности – это _____
- Напряженность бюджета – это _____
- Уровень притязаний в системе контроля – это _____

17. Задача

Цех обработки № 1 предприятия «Спектр» производит один вид продукции. Расчет нормативной себестоимости единицы продукции представлен в таблице 2.5.2.

Таблица 2.5.2 - Расчет нормативной себестоимости единицы продукции предприятия «Спектр»

Статья затрат	Расчет	Нормативная себестоимость, д.ед.
Основные материалы	5 кг. по цене 2.8 д.ед/кг.	14
Заработная плата производственных рабочих	0.5 ч. по ставке 8 д.ед/ч.	4
Переменные ОПР	0.5 ч. по ставке 6 д.ед/ч.	3
Постоянные ОПР	15 000 д.ед. для нормативного объема производства 10 000 шт.	1.5
Итого:	х	22.5

Фактические показатели центра затрат составили:

- Произведено продукции 9 500 шт.
- Использовано материалов 49 000 кг. по цене 2.5 д.ед. = 122 500 д.ед.
- Начислено рабочим 4 690 час. по ставке 8.2 д.ед.= 38 458 д.ед.
- ОПР: переменные 27 000 д.ед.
- постоянные 14 600 д.ед.

Итого затраты центра: 202 558 д.ед.

1) Рассчитайте общую сумму отклонений фактических затрат цеха № 1 от нормативных. Расчет выполните в таблице по форме 2.5.3.

Таблица 2.5.3 – Расчет отклонений фактических затрат цеха № 1 от нормативных за рассматриваемый период

Статья затрат	Бюджетные затраты	Нормативные затраты на фактический выпуск	Фактические затраты	Отклонения: экономия (-), перерасход (+)
Основные материалы				
Заработная плата рабочих				
Переменные ОПР				
Постоянные ОПР				
Итого:				

2) Проведите факторный анализ отклонений фактических затрат цеха № 1 от нормативных за рассматриваемый период. При проведении анализа используйте схему влияния факторов, приведенную на рисунке 2.5.8.



Рисунок 2.5.8 – Схема анализа влияния факторов на отклонения фактических от нормативных затрат

18. Задача

Производственное подразделение № 4 предприятия «Линкос», являющееся центром затрат, составляет ежемесячные отчеты об основных показателях деятельности. Данные отчета подразделения за прошедший месяц представлены в таблице 2.5.4.

Таблица 2.5.4 – Отчет об исполнении бюджета по основным показателям деятельности подразделения № 4 предприятия «Линкос»

Показатели	Фактически	Бюджет	Отклонения
Объем производства, т.	300	320	(20)
Отработано человеко-часов, ч.	4 200	4 000	200
Заработная плата производственных рабочих	42 000	40 000	2 000
Производственные премии	3 750	5 250	(1 500)
Отчисления от заработной платы	17 385	17 195	190
Топливо технологическое	16 200	17 600	(1 400)
Материалы	210 900	256 000	(45 100)
Переменные ОПР	29 400	28 000	1 400
Постоянные ОПР	18 000	19 000	(1 000)

В производстве занято 5 бригад по 5 человек в каждой. Плановые затраты времени труда производственных рабочих составляют 4 недели по 40 часов в неделю. Ставка оплаты труда по тарифу составляет 10 д.ед/час. За отчетный период ставка оплаты труда по тарифу не менялась. Премия за превышение объема производства более 250 т. выплачивается в размере 3 д.ед/чел. за каждую дополнительную тонну. Тариф отчислений на страхования от заработной платы составил 38 %.

Затраты технологического топлива запланированы из расчета на каждую тонну продукции 11 л. по цене 5 д.ед. за литр.

Затраты материалов запланированы из расчета на каждую тонну продукции 2 т. по цене 400 д.ед. за тонну. Фактическая цена за тонну материалов составила 380 д.ед.

Переменные ОПР планируются по ставке 7 д.ед. на один час трудозатрат. Постоянные ОПР запланированы исходя из нормативного количества часов трудозатрат 4 000 часов в размере 4.75 д.ед/час.

Вы назначены контроллером предприятия «Линкос». Вам предложено оценить работу подразделения, а также дать рекомендации по форме отчетов о работе этого центра затрат.

Проведите факторный анализ отклонений по всем основным статьям расходов данного подразделения. Выявите основные недостатки в его работе.

19. Задача

Вы являетесь финансовым контроллером производственного предприятия ЗАО «Константа». Производственные подразделения предприятия выделены в центры затрат по продуктовому принципу. Сбытом продукции занимается отдел продаж, являющийся центром доходов.

Вам предложено оценить эффективность деятельности центра затрат, выпускающего продукт «Х» за апрель текущего года. Отчет по результатам выпуска продукта «Х» по форме, применяемой в компании, представлен в таблице 2.5.5.

Таблица 2.5.5 – Отчет о выполнении бюджета центра затрат по продукту «Х»

Показатели	Бюджет	Фактически
Объем производства, шт.	20 000	22 500
Объем сбыта, шт.	20 000	19 300
Чистый доход от реализации, д.ед.	80 000	77 200
Затраты сырья, кг.	10 000	10 575
Затраты сырья, д.ед.	6 200	6 768
Затраты труда основных производственных рабочих, час.	5 000	4 500
Затраты труда основных производственных рабочих, д.ед.	15 000	14 400
Переменные ОПР, д.ед.	7 500	6 750
Маржинальный доход, д.ед.	51 300	49 282

По результатам предварительного рассмотрения отчета, оцениваемый центр затрат не выполнил бюджет и не обеспечил плановый вклад в прибыль компании. Однако менеджер центра затрат № 4 высказал жалобу на некорректность применяемой отчетной формы, несоблюдение принципа гибкого планирования и несправедливость оценки его деятельности по показателю маржинального дохода.

От Вас требуется:

- оценить, правильно ли составлен отчет и дать рекомендации по его форме и содержанию;
- определить степень подконтрольности приведенных показателей для менеджеров данного центра затрат;
- определить, правильно ли рассчитан показатель маржинального дохода;
- рассчитать отклонения фактических контролируемых показателей от бюджетных и оценить влияние факторов на общую сумму отклонений.

20. Задача

Показатели бюджетных ОПР столярного цеха рассчитаны на основе мощности 10 000 часов. В течение отчетного периода было запланировано произвести 2 500 единиц продукции.

Таблица 2.5.6 – Данные о суммах ОПР в бюджетной себестоимости единицы продукции

Показатель	Сумма, д.ед.
Переменные общепроизводственные расходы (4 часа по 4 д.ед)	16
Постоянные общепроизводственные расходы (4 часа по 5 д.ед.)	20

Данные о выполнении бюджета столярного цеха за отчетный период приведены в таблице 2.5.7.

Таблица 2.5.7 - Фактические данные за отчетный период

Показатель	Сумма
Объем производства, ед.	2 550
Переменные общепроизводственные расходы, д.ед.	47 175
Постоянные общепроизводственные расходы, д.ед.	41 514
Часы работы, час.	9 435

1). Определите отклонения фактических переменных ОПР от бюджетных за счет объема производства, производительности труда и ставки (суммы затрат).

2) Определите отклонения фактических постоянных ОПР от бюджетных за счет выполнения бюджета и объема производства (в т.ч. производственной мощности и производительности).

3). Поясните, с чем связана разница в методике факторного анализа отклонений от бюджетных значений переменных и постоянных ОПР.

4) Подготовьте фрагмент заключения о качестве работы центра затрат по имеющимся данным.

21. Задача

Плановый объем производства продукции одного из центров затрат ОАО «Аркада» составляет 10 000 шт. изделий. Бюджетные показатели данного центра затрат представлены в таблице 2.5.8.

Таблица 2.5.8 – Нормативные затраты на единицу продукции для составления бюджета анализируемого центра затрат

Затраты на единицу продукции	Количественные данные
Материалы	6 кг. по цене 2,5 д.ед/кг.
Прямой труд	4 ч. по ставке 8 д.ед/ч.
Переменные ОПР	5 д.ед/ч.
Постоянные ОПР	16 д.ед/ч.

Ставка постоянных ОПР рассчитана исходя из нормальной мощности данного подразделения, которая составляет 10 500 шт. изделий.

Фактический объем производства составил 9 500 шт. изделий. Фактические данные о затратах на производство приведены в таблице 2.5.7.

Таблица 2.5.9 – Фактические данные о затратах на производство анализируемого центра затрат

Статьи затрат	Сумма
Материалы, кг.	64 600
Материалы, д.ед.	155 040
Прямой труд производственных рабочих, час.	33 250
Прямой труд производственных рабочих, д.ед.	282 625
Переменные ОПР, д.ед.	159 600
Постоянные ОПР, д.ед.	620 000

Снижение фактического объема производства произошло вследствие перебоев с поставками материалов. Цены на материалы и тарифные ставки оплаты труда производственных рабочих не контролируются на уровне менеджера анализируемого центра затрат.

1). Определите общую сумму отклонений фактических затрат от нормативных (бюджетных) и для каждой статьи затрат сделайте расчет суммы отклонений за счет конкретных факторов.

2). Составьте отчет о выполнении бюджета в формате, отражающем влияние факторов на отклонения фактических затрат от бюджетных. Выделите в нем показатели, контролируемые на уровне руководства центра.

3). Сделайте рекомендации руководству ОАО «Аркада» о целесообразности премирования менеджера данного центра ответственности.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ДОХОДОВ, ЦЕНТРОВ ПРИБЫЛИ И ЦЕНТРОВ ИНВЕСТИЦИЙ

Цель: Изучить систему показателей для оценки работы центров доходов, центров прибыли и центров инвестиций, научиться применять ее в подготовке решений, контроле, анализе и планировании.

Вопросы и задания по теме

22. Чем отличаются центры дохода, прибыли и инвестиций?

23. Определите характер приведенных ниже центров ответственности. По каким показателям Вы будете оценивать их работу?

- отдела продаж производственного предприятия;
- столовой университета;
- отдела кулинарии супермаркета;
- кредитного отдела банка;
- аптечного киоска;
- регионального представительства фирмы-разработчика программного обеспечения;
- дочернего предприятия;
- ресторана сети ресторанов быстрого питания.

24. Прокомментируйте схему формирования показателей прибыли центра ответственности, приведенную в таблице 2.5.9. Какие из приведенных на ней показателей целесообразно использовать в оценке деятельности:

а) центров затрат;
б) центров доходов;

в) центров прибыли;
г) центров инвестиций.

+	Доход от реализации продукции внешним покупателям	=	Общие поступления от реализации
	Трансферты другим подразделениям		
-	Переменные издержки	=	Маржинальный доход 1 (краткосрочная маржа)
-	Контролируемые постоянные издержки	=	Маржинальный доход 2 (контролируемый вклад в прибыль)
-	Неконтролируемые постоянные затраты подразделения	=	Маржинальный доход 3 (общий вклад подразделения в прибыль)
-	Начисленные на подразделение корпоративные расходы	=	Прибыль подразделения

Рисунок 2.5.9 – Схема формирования показателей прибыли для центра ответственности

25. Как определяются следующие показатели, используемые в оценке деятельности центров ответственности:

- рентабельность инвестиций;
- рентабельность используемого капитала;
- остаточный доход;
- экономическая добавленная стоимость?

В чем преимущества и недостатки данных показателей при оценке работы центров ответственности?

26. Прокомментируйте методику анализа отклонений фактического дохода от бюджетного, представленную на рисунке 2.5.10.

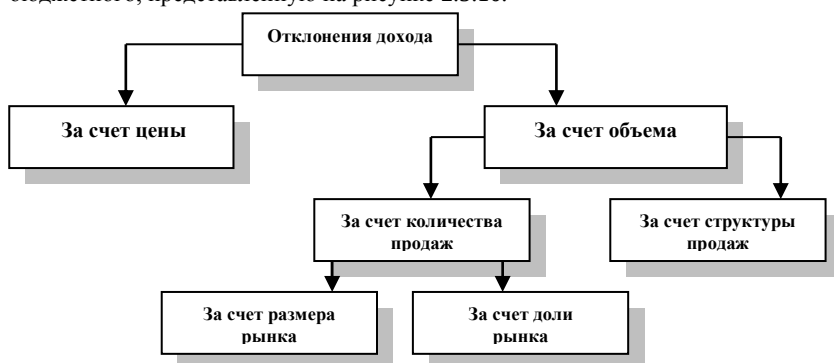


Рисунок 2.5.10 - Методика факторного анализа отклонений фактического дохода от бюджетного

27. Задача

Отдел светотехники супермаркета хозяйственных товаров и бытовой электроники «Наш дом» реализует два вида люминесцентных светильников –

А и В. Данные о реализации товаров в 4 квартале 20Х8 г. приведены в таблице 2.5.10.

Таблица 2.5.10 – Данные о выполнении бюджета отделом светотехники супермаркета «Наш дом»

Товар	Цена, д.ед.		Объем продаж, шт.		Доход от продаж, д.ед.		
	Бюджет	Факт	Бюджет	Факт	Бюджет	Факт	Отклонение
А	120	110	4 000	4 600	480 000	506 000	?
В	200	230	2 500	2 000	500 000	460 000	?
Итого	х	х	6 500	6 600	980 000	966 000	?

Планируемый по данным маркетинговой службы (бюджетный) размер рынка люминесцентных светильников был 80 тыс. единиц, а фактический – 120 тыс. единиц.

1) Определите отклонение фактического дохода от бюджетной величины и причину его возникновения.

2) Сделайте расчет суммы отклонений за счет конкретных факторов, оформите результаты в таблице по форме 2.5.11.

Таблица 2.5.11 – Анализ влияния факторов на отклонения фактического дохода от бюджетного

Причина отклонения	Всего	По товару А	По товару В
Отклонение дохода от реализации:			
В том числе за счет цены продажи			
За счет объема продаж			
В том числе за счет комбинации продаж			
За счет количества продаж			
За счет размера рынка			
За счет доли рынка			

28. Задача

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 2.5.12).

Таблица 2.5.12 – 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 2.5.13.

Таблица 2.5.13 - 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.

29. Задача

Кондитерский цех ЗАО «Хлебозавод» производит и реализует два вида вафельных тортов – торт «Юбилейный» и торт «Фирменный».

Бюджет прибыли и отчет о прибыли за февраль 20X1 г. кондитерского цеха представлены показателями, приведенными в таблицах 2.5.14 и 2.5.15.

Таблица 2.5.14 – Данные бюджета прибыли кондитерского цеха ЗАО «Хлебозавод» на февраль 20X1 г.

Показатель	Изделие		Итого
	«Юбилейный»	«Фирменный»	
1. Объем продаж, ед.	7 500	7 000	14 500
2. Цена за единицу, д.ед.	25	25	x
3. Доход от продажи, д.ед.	187 500	175 000	362 500
4. Переменные расходы, д.ед.:			
• производственные	90 000	70 000	160 000
• другие операционные	30 000	28 000	58 000
Итого	120 000	98 000	218 000
5. Маржинальный доход, д.ед.			
• общий	67 500	77 000	144 500
• на единицу продукции	9	11	9.97
• процент, %	36	44	39.9
6. Постоянные затраты, д.ед.			
• производственные			50 000
• другие операционные			60 500
Итого			110 500
7. Операционная прибыль			34 000

Таблица 2.5.15 - Отчет о прибыли кондитерского цеха ЗАО «Хлебозавод» за февраль 20X1 г.

Показатель	Изделие		Итого
	«Юбилейный»	«Фирменный»	
1. Объем продаж, ед.	6 000	8 000	14 000
2. Цена за единицу, д.ед.	30	20	X
3. Доход от продажи, д.ед.	180 000	160 000	340 000
4. Переменные расходы, д.ед.:			
• производственные	75 600	76 000	151 600
• другие операционные	23 200	30 000	53 200
Итого	98 800	106 000	204 800
5. Маржинальный доход, д.ед.			
• общий	81 200	54 000	135 200
• на единицу продукции	13.53	6.75	9.66
• процент, %	45.1	33.8	39.8
6. Постоянные затраты, д.ед.			
• производственные			44 000
• другие операционные			68 000
Итого			112 000
7. Операционная прибыль			23 200

Также, по данным маркетинговой службы, фактическая доля рынка вафельных тортов анализируемого цеха составляет 7 %, а планируемая – 10 %.

Вы являетесь контроллером ЗАО «Хлебозавод». Вам необходимо:

1) составить гибкий бюджет прибыли кондитерского цеха (формат гибкого бюджета аналогичен формату статичного бюджета);

2) провести анализ отклонений фактической прибыли от бюджетной прибыли за счет результативности и за счет эффективности работы центра ответственности по форме, приведенной в таблице 2.5.16, определить влияние факторов объема, цены и затрат на сумму отклонений;

3) Провести анализ отклонений по видам продукции за счет факторов объема, цены, удельных переменных затрат, удельного маржинального дохода, количества продаж, ассортимента, размера и доли рынка.

4) дать оценку работы кондитерского цеха, как центра прибыли.

Таблица 2.5.16 – Форма для проведения анализа отклонений прибыли (в формате маржинального анализа)

Показатель	Статичный бюджет	Отклонения за счет объема	Гибкий бюджет по плановой цене	Отклонения за счет цены	Гибкий бюджет по фактической цене	Отклонения за счет затрат	Фактические результаты
Доход от продажи, д.ед.							
Переменные расходы, д.ед.:							
• производственные							

Продолжение таблицы 2.5.16

• другие операционные							
Маржинальный доход, д.ед.							
Постоянные затраты, д.ед.							
• производственные							
• другие операционные							
Операционная прибыль							

30. Задача

Филиал № 2 ЗАО «Юпитер» производит и реализует два вида электронных игр СП-5 и РС-3. Отчет о прибыли филиала за апрель 20X2 г. представлен в таблице 2.5.17.

Таблица 2.5.17 – Отчет о прибыли филиала № 2 ЗАО «Юпитер» за апрель 20X2 г.

Показатель	Изделие		Итого
	«СП-5»	«РС-3»	
1. Объем продаж, ед.	46 500	43 500	
2. Цена за единицу, д.ед.	52	54	
3. Переменные расходы, д.ед.:			
• производственные	1.345 000	1 610 000	
• другие операционные	120 900	117 450	
4. Постоянные затраты, д.ед.			
• производственные			592 000
• другие операционные			833 000

Сегментный бюджет прибыли филиала представлен в таблице 2.5.18.

Таблица 2.5.18 – Бюджет прибыли филиала № 2 ЗАО «Юпитер» на апрель 20X2 г.

Показатель	Изделие		Итого
	«СП-5»	«РС-3»	
1. Объем продаж, ед.	48 000	42 500	
2. Цена за единицу, д.ед.	50	74	х
3. Доход от продажи, д.ед.			
4. Переменные расходы, д.ед.:			
• производственные	1 296 000	1 581 000	
• другие операционные	120 000	157 250	
Итого			
5. Маржинальный доход, д.ед.			
• общий			
• на единицу продукции			
• процент, %			

Продолжение таблицы 2.5.18

6. Постоянные затраты, д.ед.			
• производственные			600 000
• другие операционные			810 000
Итого			
7. Операционная прибыль			

Составьте гибкий сегментный бюджет прибыли филиала. Определите влияние факторов на отклонения фактической прибыли от бюджетной.

Дайте оценку эффективности работы данного центра ответственности.

Какие показатели, по Вашему мнению, следует использовать для контроля и стимулирования его работы?

31. Задача.

Вы являетесь финансовым контроллером компании «Музыкальный мир», занимающейся реализацией музыкальных инструментов и сопутствующих товаров.

В составе компании «Музыкальный мир» работает два магазина «Орфей» и «Садко», являющиеся центрами прибыли.

Отчет о прибыли компании «Музыкальный мир» за текущий квартал представлен в таблице 2.5.19. Состав операционных расходов компании по статьям представлен в таблице 2.5.20.

Таблица 2.5.19 – Отчет о прибыли компании «Музыкальный мир» за 2 квартал 20X0 г., д.ед.

Статья	«Орфей»	«Садко»	Всего
Чистый доход от продаж	720 000	550 000	1 270 000
Себестоимость реализованных товаров	590 000	360 000	950 000
Валовая прибыль	130 000	190 000	320 000
Операционные затраты			250 000
Операционная прибыль			70 000
Налог на прибыль			17 500
Чистая прибыль			52 500

Таблица 2.5.20 – Состав операционных затрат компании «Музыкальный мир»

Статья	«Орфей»	«Садко»	Всего
Прямые расходы:			
Заработная плата	35 000	25 000	60 000
Отчисления от заработной платы	14 000	10 000	24 000
Реклама	9 000	7 000	16 000
Доставка	4 000	3 000	7 000
Содержание помещений	16 000	17 000	33 000
Другие управленческие расходы	19 000	21 000	40 000
Итого прямые расходы	97 000	83 000	180 000
Непрямые расходы:			

Продолжение таблицы 2.5.20

Реклама			15 240
Доставка и послепродажное обслуживание			22 000
Содержание помещений			19 800
Другие управленческие расходы			12 960
Итого непрямые расходы			70 000
Итого операционные расходы			250 000

Непрямые операционные расходы традиционно распределяются в компании между центрами прибыли пропорционально следующим базам:

- затраты на рекламу – пропорционально чистому доходу от продаж;
- затраты на доставку и послепродажное обслуживание – пропорционально объему продаж в натуральном выражении (60 % приходится на магазин «Орфей», 40 % - на магазин «Садко»)
- затраты на содержание общехозяйственных помещений – пропорционально прямым затратам на содержание помещений;
- другие управленческие расходы – пропорционально потреблению услуг центральных служб (приблизительно по 50 % на каждый магазин).

Финансовая служба компании подготовила развернутый отчет о прибыли в традиционном формате. Согласно данному отчету деятельность одного из магазинов может быть оценена как неэффективная.

Проанализировав все операционные расходы, Вы выяснили, что прямые затраты на рекламу и доставку являются переменными, а остальные операционные расходы – постоянными. На основе полученных данных Вами был подготовлен отчет о прибыли компании в формате маржинального анализа, по данным которого можно сделать иные выводы.

А. Распределите непрямые операционные расходы между центрами прибыли принятым в компании способом и составьте отчет о прибыли в традиционном формате (заполните таблицу 2.5.21).

Б. Составьте альтернативный отчет о прибыли компании в формате маржинального анализа (заполните таблицу 2.5.22). При составлении отчета необходимо рассчитать показатели, контролируемые руководством каждого из центров прибыли (краткосрочную маржу, контролируемый вклад в прибыль). Сравните результаты полученных отчетов и сделайте выводы о работе центров прибыли.

Таблица 2.5.21 – Традиционный формат развернутого отчета о прибыли компании «Музыкальный мир» за 2 квартал 20X0 г., д.ед.

Статья	«Орфей»	«Садко»	Всего
Чистый доход от продаж			
Себестоимость реализованных товаров			
Валовая прибыль			
Операционные затраты:			
Заработная плата			
Отчисления от заработной платы			

Продолжение таблицы 2.5.21

Реклама			
Доставка и послепродажное обслуживание			
Содержание помещений			
Другие управленческие расходы			
Итого операционные расходы			
Операционная прибыль			
Налог на прибыль	х	х	
Чистая прибыль	х	х	

Таблица 2.5.22 – Маржинальный формат развернутого отчета о прибыли компании «Музыкальный мир» за 2 квартал 20X0 г., д.ед.

Статья	«Орфей»	«Садко»	Всего
Чистый доход от продаж			
Переменные расходы:			
...			
Итого переменные расходы			
Маржинальный доход 1 (краткосрочная маржа)			
Прямые постоянные расходы:			
...			
Итого прямые постоянные расходы			
Маржинальный доход 2 (контролируемый вклад в прибыль)			
Непрямые постоянные расходы			
Операционная прибыль	х	х	
Налог на прибыль	х	х	
Чистая прибыль	х	х	

32. Ситуация

В крупной промышленно-торговой компании, успешно функционирующей на рынке, существует такая высокая степень централизации, что, несмотря на наличие хорошей команды, стало затруднительно принимать решения по всем основным аспектам деятельности.

В настоящее время рассматривается возможность реорганизации компании, и создания в ней центров прибыли. Ими будут производственные подразделения, директора которых будут отвечать за производство и реализацию продукции.

Вы участвуете в проекте реорганизации как контроллер. Изложите свои соображения по таким вопросам:

- какие типы решений следует передать директорам создаваемых центров;
- по каким показателям следует оценивать их работу;
- Какие типы решений должны оставаться в сфере ответственности головного офиса компании;
- Какие проблемы могут возникнуть в процессе реорганизации.

33. Укажите основные преимущества и недостатки следующих показателей, при их использовании в оценке деятельности центров инвестиций:

- Рентабельность инвестиций (ROI);
- Рентабельность используемых активов (ROAE);
- Остаточная прибыль (RI);
- Чистая приведенная стоимость инвестиции (NPV);
- Экономическая добавленная стоимость (EVA).

34. Что предполагает конгруэнтность целей организации в целом и ее подразделений?

35. Приведите примеры установления целевых показателей подразделений по принципу «потолок», «пол», «направление».

36. Приведите примеры и объясните причины возможных конфликтов между целями и притязаниями отдельных подразделений и компании в целом. Какие способы их урегулирования применяются в контроллинге?

37. Показатели, используемые в оценке деятельности центров инвестиций, зачастую сориентированы на достижение краткосрочных целей. Можно ли избежать несоответствия между долгосрочными и краткосрочными целями подразделений, и какие показатели более объективно будут характеризовать их деятельность в долгосрочной перспективе?

38. Чем отличается показатель экономической добавленной стоимости от показателя остаточной прибыли? С чем сопоставимы результаты расчета EVA в долгосрочной перспективе?

39. Какие активы должны включаться в инвестиционную базу для расчета показателей ROI и EVA? Какая именно оценка стоимости активов (первоначальная, остаточная, восстановительная или другая) должна при этом применяться? Почему? Приведите аргументы «за» и «против».

40. Задача

Предприятие «Премьер» имеет филиал, который производит продукт наименования «Х». Филиал является центром инвестиций. Степень загрузки плановой производственной мощности филиала составляет 90 %.

По итогам 20X1 г. объем продаж составил 100 тыс. шт. продукции. Цена реализации единицы продукции составляет 6 д.ед. Переменные издержки производства единицы продукта Х – 2 д.ед. Постоянные затраты составляют 280 тыс. д.ед.

Активы филиала составили: на 31.12.20X0 г. – 480 тыс. д.ед., на 31.12.20X1 г. – 520 тыс. д.ед. Средняя норма доходности, применяемая для оценки стоимости капитала – 14 %.

В 20X2 г. планируется, что филиал сохранит объем деятельности, достигнутый в 20X1 г. Кроме того, руководство рассматривает предложение о принятии индивидуального заказа на изготовление 80 тыс. единиц продукции по цене 3 д.ед. за единицу. Исполнение этого заказа потребует дополнительных постоянных затрат в сумме 40 тыс. д.ед. и привлечения на начало года дополнительных активов на сумму 200 тыс. д.ед.

- 1) Рассчитайте показатели прибыльности продаж, оборачиваемости активов, рентабельности активов и остаточной прибыли филиала.
- 2) Можно ли рекомендовать руководителю филиала принять заказ? Почему? Аргументируйте свой ответ.

41. Ситуация

Филиал компании «Калина», являющийся центром прибыли – рассматривает вопрос осуществления дополнительной инвестиции на сумму 600 000 д.ед. с продолжительностью 6 лет и нулевой остаточной стоимостью. Средняя годовая сумма чистой прибыли составляет 90 000 д.ед. Стоимость капитала составляет 14 %. В настоящее время задействованный капитал филиала составляет 3 000 000 д.ед. с рентабельностью 20 %.

Определите, каким должно быть решение о капиталовложениях и как будут выглядеть показатели деятельности филиала в течение 6 лет после реализации проекта. Сравните результаты оценки целесообразности инвестирования при использовании в компании «Калина» таких отчетных показателей деятельности центров инвестиций, как:

- а) Рентабельность используемого капитала;
- б) Остаточный доход;
- с) Дисконтированные будущие поступления.

Поясните, почему могут быть приняты разные решения?

Как Вы считаете, целесообразно ли инвестирование?

42. Задача

Акционерное общество «Юг-полис» имеет два центра инвестиций в своем составе – подразделение «А» и подразделение «В». Есть возможность осуществить инвестицию в покупку новой технологии, в равной степени подходящей для обоих подразделений. Сумма инвестиции – 1 000 000 д.ед. Контролируемая прибыль при реализации проекта составит для подразделения «А» 310 000 д.ед., для подразделения «В» 270 000 д.ед. В настоящее время рентабельность инвестиций подразделения «А» составляет 33 %, подразделения «В» - 24 %. Предполагается, что ни один из проектов не изменит общие расходы компании. Средняя общая стоимость капитала для компании составляет 28 %.

Рассчитайте, как данный инвестиционный проект повлияет на деятельность подразделений, если он будет осуществлен на базе подразделения «А» или подразделения «В», используя для оценки показатели рентабельности инвестиций и остаточного дохода.

Является ли проект целесообразным для компании в целом? Совпадут ли оценки его эффективности на уровне подразделений и организации в целом?

43. Задача

Предприятие «Majestic» имеет децентрализованную организационную структуру, в которой подразделения выделены в центры инвестиций. Руководители центров получают вознаграждение пропорционально показателю прибыли на инвестиции (ROI) своего подразделения. При этом они имеют полномочия для самостоятельного выбора инвестиционных проектов; окончательное утверждение и финансирование проектов осуществляется на уровне центрального офиса. Показатель ROI базируется на остаточной стоимости активов подразделения на начало года. Амортизация начисляется линейным методом, при этом ликвидационная стоимость игнорируется.

Одно из подразделений в настоящее время рассматривает три независимых инвестиционных предложения с одинаковой стартовой суммой инвестиции и сроком осуществления. Поскольку финансирование ограничено, необходимо ранжировать их по степени приоритетности выполнения.

Сотрудники финансового отдела оценивают стоимость капитала предприятия в 15 %.

Данные по трем проектам представлены в таблице 2.5.23.

Таблица 2.5.23 – Данные о трех возможных инвестиционных проектах центра инвестиций предприятия «Majestic» (д.ед.)

Показатель	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Первоначальные инвестиции	60 000	60 000	60 000
Чистые поступления денежных средств в год 1	21 000	25 000	10 000
Чистые поступления денежных средств в год 2	21 000	20 000	20 000
Чистые поступления денежных средств в год 3	21 000	20 000	30 000
Чистые поступления денежных средств в год 4	21 000	15 000	40 000

1) Являясь контроллером предприятия, оцените три инвестиционных предложения с точки зрения центра инвестиций и компании в целом. Поясните возможные расхождения в оценке проектов и укажите пути их устранения.

2) Поскольку расчет рентабельности инвестиций от остаточной стоимости необоротных активов завышает показатель отдачи с течением времени, предприятие рассматривает целесообразность изменения порядка оценки инвестиционной базы при расчете ROI, и использовать в качестве базовой оценки первоначальную стоимость активов. Рассмотрите, как изменение этого показателя повлияет на значения рентабельности. Будет ли такая оценка более объективной? Дайте свои рекомендации руководству предприятия.

44. Задача

Центром инвестиций рассматриваются три альтернативных проекта капиталовложений в оборудование. Первоначальная стоимость оборудования составляет 900 тыс. д.ед. для всех трех проектов.

Финансовая служба компании оценивает стоимость капитала в 10 %. Сумма платы за капитал рассчитывается от остаточной стоимости оборудования на начало каждого периода.

Оценочные показатели чистых денежных поступлений от реализации произведенной на данном оборудовании продукции за время его эксплуатации (три года) приведены в таблице 2.5.24.

Таблица 2.5.24 - Данные для расчета чистой приведенной стоимости инвестиционных проектов (тыс. д.ед.)

Показатель	Проект X	Проект Y	Проект Z
Первоначальная стоимость оборудования	900	900	900
Чистые денежные поступления в год 1	300	400	100
Чистые денежные поступления в год 2	400	300	150
Чистые денежные поступления в год 3	550	350	1 000

Рассчитайте оценочные показатели прибыли, ROI и EVA для рассматриваемых проектов в таблицах по форме 2.5.25, 2.5.26.

Таблица 2.5.25 – Расчет показателей прибыли и рентабельности инвестиций для рассматриваемых инвестиционных проектов

Показатель	Проект X	Проект Y	Проект Z
Прибыль, тыс. д.ед.			
Год 1			
Год 2			
Год 3			
Общая прибыль			
Рентабельность инвестиций, %			
Год 1			
Год 2			
Год 3			
Среднее значение ROI			

Таблица 2.5.26 – Расчет показателей экономической добавленной стоимости для рассматриваемых инвестиционных проектов (тыс. д.ед.)

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3	Всего
Проект X				
Прибыль				
Плата за капитал				
EVA				
Приведенная стоимость EVA				
Проект Y				
Прибыль				
Плата за капитал				
EVA				
Приведенная стоимость EVA				
Проект Z				
Прибыль				
Плата за капитал				
EVA				
Приведенная стоимость EVA				

Сравните полученные показатели и прокомментируйте результаты. Какой теоретический вывод подтверждают полученные данные? Какой проект, по Вашему мнению, следует принять центру инвестиций?

45. Задача

Машиностроительное предприятие «Залив» имеет три центра ответственности, которые являются центрами прибыли: заготовительное, обрабатывающее и сборочное производство. Для каждого промежуточного продукта существует активный рынок.

Рассчитайте трансфертные цены для подразделений данного предприятия на базе:

- 200 % переменных издержек;
- 125 % полных издержек;
- Рыночной цены;
- Двойной цены (продающее подразделение использует рыночную цену, а покупающее – полную себестоимость).

Форма для расчета и необходимые исходные данные представлены в таблице 2.5.27.

Таблица 2.5.27 – Данные для расчета трансфертных цен на машиностроительном предприятии «Залив»

Показатель	Трансфертная цена на базе				Без трансфертного ценообразования
	200 % переменных затрат	125 % полных затрат	Рыночной цены	Двойной цены	
1. Заготовительное производство					
Доход от реализации	?	?	95 000	95 000	?
Переменные затраты	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Постоянные затраты	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Прибыль (убыток)	?	?	?	?	x
2. Обрабатывающее производство					
Доход от реализации	?	?	230 000	230 000	?
Переданные затраты	?	?	?	?	?
Переменные затраты	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Постоянные затраты	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Прибыль (убыток)	?	?	?	?	x
3. Сборочное производство					
Доход от реализации	290 000	290 000	290 000	290 000	290 000
Переданные затраты	?	?	?	?	?
Переменные затраты	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Постоянные затраты	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Прибыль (убыток)	?	?	?	?	?
Общая прибыль	?	?	?	?	?

2.6. Формирование и анализ релевантной информации в контроллинге различных аспектов деятельности

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Цель: изучить методы анализа релевантной информации для принятия решений в контроллинге, получить навыки подготовки вариантов управленческих решений в условиях ограниченных ресурсов и неопределенности

Вопросы и задания по теме

1. Какие решения в контроллинге относятся к долгосрочным, а какие – к оперативным?
2. Приведите пример запрограммированных и незапрограммированных решений.
3. Как классифицируются управленческие решения по зависимости от уровня определенности в окружающей среде?
4. В чем отличие рациональных и иррациональных подходов к принятию решений? Рассмотрите схему на рисунке 2.6.1. Дайте характеристику каждого из приведенных на ней подходов.

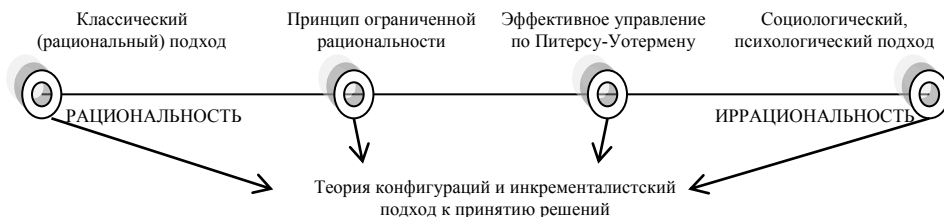


Рисунок 2.6.1 – Существующие подходы к принятию решений

5. Поясните роль контроллинга в процессе подготовки и принятия решений. Прокомментируйте участие контроллера в его основных этапах по схеме, представленной на рисунке 2.6.2.



Рисунок 2.6.2 – Этапы подготовки и принятия решений

6. Какая информация считается релевантной?
7. Какие затраты и доходы считаются релевантными? Приведите пример релевантных затрат и доходов для какого-нибудь операционного или инвестиционного решения.
8. Что предполагает дифференциальный анализ? Дополните схему на рисунке 2.6.3.

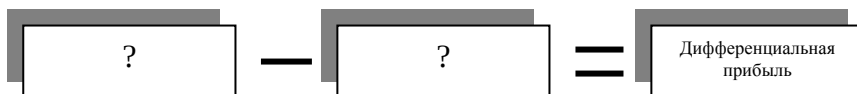


Рисунок 2.6.3 – Схема дифференциального анализа

9. Ситуация

Предприятие имеет излишние торговые площади (автономное помещение). Рассматриваются варианты продажи помещения или сдачи его в аренду. Запишите в ячейки таблицы 2.6.1, что будет считаться релевантными затратами и доходами для данного управленческого решения.

Таблица 2.6.1 – Релевантные затраты и доходы для решения по использованию помещения

Показатель	Продажа	Сдача в аренду
Действительные затраты	?	?
Альтернативные затраты	?	?
Итого релевантные затраты	Релевантные затраты для продажи	Релевантные затраты для аренды
Доходы	?	?
Итого релевантные доходы	Релевантные доходы для продажи	Релевантные доходы для аренды

10. Что предполагает анализ для принятия решения о принятии специального заказа?

11. Задача

ЧП «Стайл» является производителем одежды. Один из цехов предприятия выпускает махровые халаты. Производственная мощность цеха составляет 17 000 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 12 000 халатов при цене 90 д.ед. за единицу.

Расчет затрат и доходов от реализации при мощности 12 000 шт. представлен в таблице 2.6.2.

Таблица 2.6.2 – Затраты и доходы ЧП «Стайл» при производственной мощности 12 000 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 5 000 халатов ежемесячно в течение 2 месяцев по цене 65 д.ед. от фирмы «Мариотт», занимающейся гостиничным бизнесом. Для выполнения этого заказа не потребуется 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 2.6.3.

Таблица 2.6.3 – 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 12 000, а 14 000 шт. Проведите оценку затрат, связанных с сокращением объема продаж обычной продукции (таблица 2.6.4) и дайте свои рекомендации руководству по поводу принятия заказа в этом случае.

Таблица 2.6.4 – Таблица для дифференциального анализа с учетом альтернативных издержек

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

12. Какие методы анализа применяются в подготовке решения о расширении или сокращении сегмента?

13. Задача

В структуру сбытовых подразделений магазина «Элита» включены три отдела: ткани, одежда и парфюмерия.

Данные о формировании прибыли отделов магазина за отчетный период представлены в таблице 2.6.5

Таблица 2.6.5 - Данные о формировании прибыли отделов магазина «Элита» в отчетном периоде (тыс. д.ед).

Статья	Отдел			Всего
	Ткани	Одежда	Парфюмерия	
Чистый доход от продаж	4 000	5 500	3 000	12 500
Переменные затраты	2 100	3 800	1 600	7 500
Маржинальный доход	1 900	1 700	1 400	5 000
Контролируемые постоянные затраты на содержание отдела	940	1 120	640	2 700
Доля распределенных постоянных расходов на содержание магазина	580	750	620	1 950
Операционная прибыль	380	(170)	140	350

Представленный отчет свидетельствует о том, что отдел одежды убыточен. Перед руководством стоит вопрос о целесообразности дальнейшего содержания этого отдела.

Предполагается, что ликвидация этого отдела не повлечет за собой сокращения общехозяйственных затрат магазина, а ее площадь не будет использована для реализации других товаров.

1). Проведите анализ возможных последствий такого решения по форме таблицы 2.6.6, также представьте расчет в формате маржинального анализа по форме таблицы 2.6.7.

Таблица 2.6.6 – Таблица для анализа проекта решения о сокращении сегмента (закрытии отдела одежды) (тыс. д.ед.)

Статья	До закрытия отдела	Изменение при закрытии отдела	После закрытия отдела
Чистый доход от продаж			
Переменные затраты			
Маржинальный доход			
Контролируемые постоянные затраты на содержание отдела			
Взнос в покрытие общих затрат и прибыли			
Доля постоянных расходов на содержание магазина (условное распределение)			
Операционная прибыль			

Таблица 2.6.7 – Таблица для маржинального анализа проекта решения о сокращении сегмента (закрытии отдела одежды)

Показатель маржинального анализа	Сумма, тыс. д.ед.
Изменение маржинального дохода	
Изменение постоянных затрат	
Снижение (рост) прибыли	

2). Допустим, что площадь, освобожденная после закрытия отдела одежды, может быть использована для расширения отдела тканей, что обеспечит рост продаж на 2 000 тыс. д.ед. и потребует дополнительных постоянных затрат на содержание отдела в сумме 350 тыс. д.ед. Как в таком случае изменится прибыль всего магазина? Проведите дифференциальный анализ в таблице по форме 2.6.8.

Таблица 2.6.8 – Таблица для анализа проекта решения о сокращении/расширении сегмента (закрытии отдела одежды и расширении отдела тканей) (тыс. д.ед.)

Статья	До изменения	Закрытие отдела одежды	Расширение отдела тканей	После изменения
Чистый доход от продаж				
Переменные затраты				
Маржинальный доход				
Контролируемые постоянные затраты на содержание отдела				
Взнос в покрытие общих затрат и прибыли				
Доля распределенных постоянных расходов на содержание магазина				
Операционная прибыль				

3). Какие качественные факторы следует оценить, прежде чем принять решение? Какие последствия может повлечь за собой предлагаемая реорганизация? Сделайте окончательные выводы и рекомендации руководству.

14. Какие затраты и качественные факторы являются релевантными в принятии решения об аутсорсинге (производить или закупать)?

15. Задача

Одно из подразделений предприятия-производителя автомобилей изготавливает самостоятельно компонент «А», используемый в производстве основной продукции. Объем выпуска составляет 10 000 шт. компонента в год. Расчет себестоимости компонента «А» приведен в таблице 2.6.9.

Таблица 2.6.9 – Расчет себестоимости компонента «А»

Статья затрат	Сумма, д.ед.	
	На единицу	На выпуск
Основные производственные материалы	21	210 000
Заработная плата производственных рабочих	35	350 000
Амортизация специального оборудования (оборудование не имеет остаточной стоимости)	5	50 000

Продолжение таблицы 2.6.9

Переменные общепроизводственные расходы (силовое питание для оборудования, контроль качества и др.)	9	90 000
Постоянные общепроизводственные расходы	23	230 000
Доля непроизводственных накладных расходов	17	170 000
Итого затраты	110	1 100 000

Поставщик предлагает поставлять компонент «А» по 80 д.ед. за единицу в необходимом объеме. Чтобы определить, целесообразно ли принять это предложение, проведите анализ релевантных затрат по форме таблицы 2.6.10.

Таблица 2.6.10 - Таблица для анализа релевантных затрат и подготовки проекта решения об аутсорсинге компонента «А»

Статья затрат	Релевантные затраты на единицу, д.ед.		Общие релевантные затраты, д.ед.	
	Производить	Покупать	Производить	Покупать
Основные производственные материалы				
Заработная плата				
Амортизация специального оборудования				
Переменные общепроизводственные расходы				
Постоянные общепроизводственные расходы				
Доля непроизводственных накладных расходов				
Стоимость закупки компонента				
Итого затраты				
Дифференциальные затраты				

Допустим, высвобожденную площадь можно сдать в аренду за 17 000 д.ед. в месяц, или можно производить деталь «Б», что обеспечит дополнительный годовой маржинальный доход в сумме 200 000 д.ед. Проведите анализ с учетом альтернативных релевантных затрат в таблице по форме 2.6.11.

Таблица 2.6.11 – Анализ релевантных (с учетом альтернативных) затрат возможных вариантов решения об аутсорсинге

Затраты	Релевантные затраты, д.ед.		
	Производить «А»	Покупать «А» и сдавать в аренду	Покупать «А» и производить «Б»
Действительные затраты			
Альтернативные затраты			
Действительные доходы			
Итого чистые затраты			
Дифференциальные затраты			

16. Какие показатели оцениваются при принятии решения о дальнейшей обработке (продавать или обрабатывать дальше)?

17. Задача

Фирма «Калина» имеет комплексную химическую технологию производства шампуня «А» и шампуня «В» по 150 л. каждого. В точке разделения продажная цена 1 л. шампуня «А» - 16 д.ед. и 1 л. шампуня «В» - 20 д.ед.

Затраты на комплексное производство составляют 4 000 д.ед. Существует возможность дальнейшей переработки шампуня «А» в шампунь-бальзам «С» при дополнительных затратах 900 д.ед. и продажной стоимости 24 д.ед. за литр.

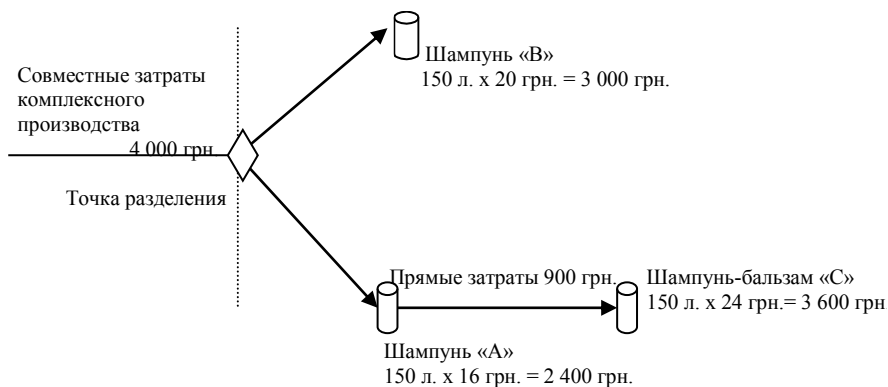


Рисунок 2.6.4 – Схема формирования затрат в комплексном производстве фирмы «Калина»

А. Руководство поставило перед Вами задачу оценить целесообразность производства шампуня-бальзама «С» и подготовить соответствующий проект решения.

Для анализа можно использовать формат таблиц 2.6.12 или 2.6.13.

Таблица 2.6.12 - Таблица для расчета дополнительных затрат и доходов при продолжении производства (изготовлении шампуня-бальзама «С»)

Показатель	Сумма, д.ед.
Дополнительная выручка	
Дополнительные затраты	
Дополнительная прибыль	

Таблица 2.6.13 – Таблица для анализа релевантных доходов и затрат при продолжении производства (изготовлении шампуня-бальзама «С»)

Показатель	Сумма, д.ед.
Выручка от продажи «С»	
Затраты на производство «С»	
Альтернативные затраты (неполученный доход от продажи «А»)	
Итого затраты	
Прибыль	

Б. Для проверки правильности расчетов рассчитайте общую прибыль от реализации продукции при каждом из альтернативных вариантов (таблица 2.6.14).

Таблица 2.6.14 – Таблица для расчета прибыли фирмы «Калина» при каждом из рассматриваемых вариантов

Показатель	Продавать «А» и «В»	Продавать «С» и «В»	Разница
Выручка от продаж			
Затраты на производство			
Прибыль			

В. Будут ли являться релевантными совместные издержки?

18. Что предполагает оптимальное использование ограниченных ресурсов?

19. Как определить оптимальное использование ресурсов при наличии одного ограничивающего фактора?

20. Приведите примеры ограничивающих факторов («узких мест») при использовании ресурсов?

21. Ситуация

В магазине ограничено количество места для выставления товаров. Какие товары будут выставлены в первую очередь?

22. Ситуация

В мастерской народных промыслов росписью деревянных изделий (посуды, писанок, подносов) занято три уникальных художника-специалиста по росписи. Каким видам продукции следует уделить первоочередное значение при формировании месячного ассортимента деревянных изделий? Какие факторы при этом будут учитываться дополнительно?

23. Задача

Один из производственных цехов машиностроительного предприятия «Технопром» изготавливает три вида комплектующих, поставляемым

предприятиям автомобильной отрасли. Информация о данных изделиях приведена в таблице 2.6.15.

Таблица 2.6.15 – Данные о производстве комплектующих предприятием «Технопром»

Показатель	Компонент X	Компонент Y	Компонент Z
Цена за единицу, д.ед.	92	120	80
Переменные затраты на единицу, д.ед.	60	105	59
Требуемое время работы оборудования в квартал, час.	24 000	15 000	14 000
Ожидаемый спрос на продукцию, шт.	3 000	5 000	2 000

Из-за поломки одного из станков специального назначения производственная мощность за отчетный период ограничена 31 000 часов работы оставшегося оборудования, а этого недостаточно, чтобы удовлетворить общий спрос на продукцию.

Вы, как контроллер предприятия, должны оценить сложившуюся ситуацию и дать рекомендации по ассортименту продукции. Для анализа используйте таблицу формы 2.6.16.

Таблица 2.6.16 – Таблица для анализа маржинального дохода предприятия «Технопром» на единицу ограничивающего фактора

Показатель	Компонент X	Компонент Y	Компонент Z
Маржинальный доход на единицу, д.ед.			
Время работы оборудования на единицу продукции, час.			
Маржинальный доход на час работы оборудования, д.ед.			
Ранжирование по вкладу			

Рассчитайте общую величину маржинального дохода цеха при определенной Вами производственной программе. Сравните полученный результат с суммой маржинального дохода при формировании производственной программы по критерию максимизации маржинального дохода. Какие факторы следует также учитывать при принятии подобных решений?

24.Задача

Предприятие «Спортландия» производит два вида тренажеров «Альфа» и «Бета». Производственный процесс осуществляется в двух цехах – заготовительном и сборочном, которые имеют производственную мощность, соответственно, 2 000 и 1 850 машино-часов. Запасы материалов дают возможность производить ежемесячно не более 120 тренажеров «Альфа» и 230 тренажеров «Бета».

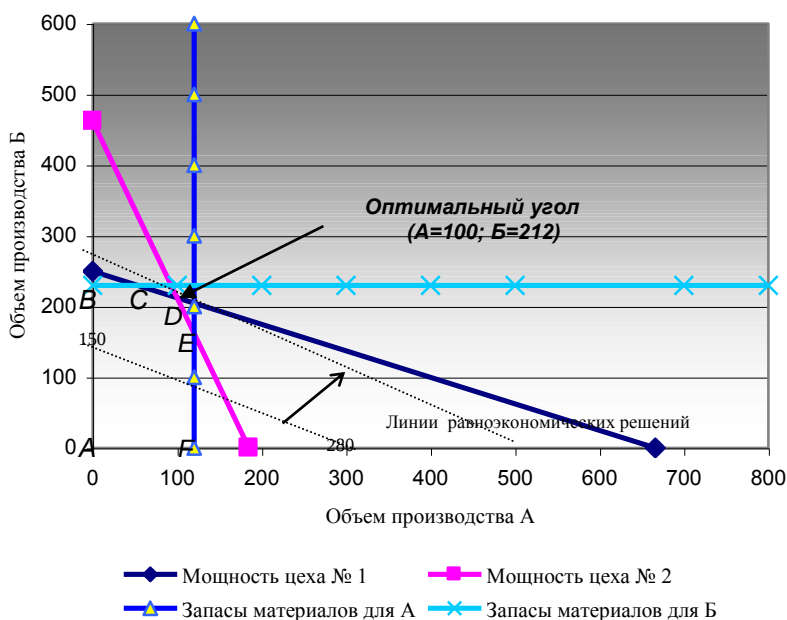
Таблица 2.6.17 – Данные о производстве тренажеров предприятием «Спортландия»

Показатель	Изделие	
	«Альфа»	«Бета»
1. Использование производственных мощностей на единицу, час:		
> цех № 1	3	8
> цех № 2	10	4
2. Цена за единицу, д.ед.	700	1000
3. Переменные затраты на единицу, д.ед.	550	720

Определите, сколько тренажеров каждого вида следует производить ежемесячно для максимизации прибыли путем построения модели линейного программирования и решения ее графическим методом. Оптимальную комбинацию определите двумя способами:

- методом проб и ошибок;
- с использованием линии равноэкономических решений.

Сверьте полученный результат с данными графика на рисунке 2.6.5.



- Рисунок 2.6.5 - Графическое решение модели линейного программирования
- Как рассчитывается ожидаемая величина в условиях неопределенности?
 - Каким образом применяются в условиях неопределенности показатели дисперсии, среднеквадратического отклонения и коэффициента вариации?
 - Что предполагают критерии выбора максимакс (Maximax), максимин (Maximin) и минимакс (Minimax regret)?

28. Задача

Торговая фирма «Тропик» осуществляет розничную торговлю фруктами, в частности, мандаринами. Закупка осуществляется ящиками. Закупочная стоимость одного ящика (включая ТЗР) – 50 д.ед., продажная цена мандаринов составляет 120 д.ед. за ящик. Фирма рассматривает долгосрочный контракт с зарубежным поставщиком на закупки мандаринов.

Служба маркетинга на основе исследования продаж определила вероятность возможного спроса на мандарины в течение предстоящего квартала, представленные в таблице 2.6.18.

Таблица 2.6.18 – Оценочные значения вероятности еженедельного спроса на мандарины

Еженедельный спрос, ящиков	Вероятность спроса
100	0,26
200	0,32
300	0,3
400	0,12

Перед службой контроллинга поставлены следующие задачи:

А. Рассчитать значения прибыли для разных объемов закупки и ожидаемые значения прибыли с учетом вероятности спроса для различных объемов закупки и определить один - два варианта с наибольшими ожидаемыми значениями прибыли. Расчет рекомендуется выполнить в таблице по форме 2.6.19.

Таблица 2.6.19 - Значения прибыли при различных объемах закупки и реализации мандаринов

Еженедельный спрос, ящиков	Вероятность спроса	Объем закупки, ящиков							
		100		200		300		400	
		Расчетная прибыль	Ожидаемая прибыль	Расчетная прибыль	Ожидаемая прибыль	Расчетная прибыль	Ожидаемая прибыль	Расчетная прибыль	Ожидаемая прибыль
100	0,26								
200	0,32								
300	0,3								
400	0,12								
Итого	1	х		х		х		х	

Б. Оценить риск этих вариантов, рассчитав показатели дисперсии, среднеквадратического отклонения и коэффициента вариации, и порекомендовать руководству фирмы, на какой объем еженедельной закупки следует заключить контракт с поставщиком.

В. Поскольку служба маркетинга фирмы «Тропик» руководствуется данными прошлых периодов в оценке вероятного спроса, в рассчитанных показателях возможны неточности. Допустим, существует возможность получить более точную информацию о прогнозируемом спросе от агентства по мониторингу рынка «Консалт-плюс». Это позволит скорректировать график поставок и минимизировать риск. Ваша задача - рассчитать максимальную цену, которая может быть уплачена за дополнительную информацию агентству «Консалт-плюс» (ожидаемую стоимость точной информации).

Г. Допустим, у фирмы нет возможности оценить вероятность будущего спроса. Какой объем закупки Вы будет считаться оптимальным при использовании каждой из трех стратегий (критериев выбора):

- › максимизация максимальных результатов
- › максимизацию минимальных результатов
- › минимизацию максимального сожаления. Для выбора варианта по этому критерию используйте матрицу сожалений по форме таблицы 2.6.20
- › критерий Гурвица, полагая, что руководство фирмы не склонно к риску, и вес максимального значения составляет 0,4, а минимального 0,6. Для выбора варианта по этому критерию используйте таблицу 2.6.21

Таблица 2.6.20 – Форма для составления матрицы сожалений при различных объемах закупки мандаринов фирмой «Тропик» (д.ед.)

Еженедельный спрос, ящиков	Объем закупки, ящиков			
	100	200	300	400
100				
200				
300				
400				
Максимально возможное сожаление				

Таблица 2.6.21 – Форма для расчета взвешенных значений прибыли по критерию Гурвица (д.ед.)

Объем закупки, ящиков	Взвешенное значение прибыли		Результат
	минимальной	максимальной	
100			
200			
300			
400			

29. Задача

Руководство предприятия «Максимум» рассматривает два альтернативных инвестиционных проекта покупки оборудования. Значения чистой приведенной стоимости (NPV) проектов приведены в таблице 2.6.22. Таблица 2.6.22 – Значения NPV рассматриваемых проектов при различных уровнях спроса на продукцию, производимую на приобретаемом оборудовании

Проект	Уровень спроса на продукцию		
	Низкий	Средний	Высокий
А	(50)	200	350

Продолжение таблицы 2.6.22

В	(250)	350	450
---	-------	-----	-----

1). Определите предпочтительный проект с использованием критериев максимизации максимального результата, максимизации минимального результата, минимизации максимального сожаления, а также критерия Гурвица, полагая, что руководство предприятия не склонно к риску (вес максимального значения составляет 0,3, максимального - 0,7). Сравните и прокомментируйте полученные результаты.

2). Допустим, служба маркетинга спрогнозировала вероятность распределения спроса на продукцию и получила следующие результаты:

- Низкий спрос - 0,3
- Средний спрос - 0,5
- Высокий спрос - 0,2

Определите ожидаемое значения NPV каждого из проектов с учетом полученных данных, рассчитайте показатели среднеквадратического отклонения и коэффициента вариации для каждого проекта. Какой проект, по вашему мнению, предпочтительней? Сделайте рекомендации руководству предприятия «Максимум».

30. Задача

Концертный зал «Олимпия» планирует проведение конкурса молодых исполнителей поп-музыки. Уже определен состав конкурсантов и программа конкурса, Вам поручено решить вопрос о заказе на печать буклетов с программой и информацией об участниках.

Себестоимость одного буклета составляет 10 д.ед., предполагаемая цена продажи – 15 д.ед. Буклеты будут напечатаны в типографии «Полиграф-принт», причем тираж должен быть кратен минимальной величине партии - 250 экземпляров.

Максимальное количество зрителей (по количеству посадочных мест в зале) составляет 1 500 человек. Предварительный заказ на билеты уже осуществили 500 зрителей. Точное общее количество зрителей пока неизвестно, как и количество желающих купить буклет. По предварительным оценкам (на основании опыта проведения подобных мероприятий) количество проданных буклетов можно определить с такой вероятностью (таблица 2.6.23).

Таблица 2.6.23 – Прогнозируемое количество проданных буклетов

Количество	500	750	1 000	1 250	1 500
Вероятность	0,15	0,25	0,3	0,2	0,1

1. Определите значения прибыли для каждого количества проданных буклетов и значения ожидаемой прибыли с учетом их вероятностных характеристик. Выберите предпочтительный вариант.

2. Оцените показатели риска для каждого варианта.

3. Определите оптимальный вариант с использованием критериев максимина и минимакса.

4. Представьте в наглядном виде свои рекомендации руководству концертного зала.

31. Задача

Капитан рыболовецкого судна должен принять решение о месте вылова горбуши. Имеется информация о трех возможных районах лова и влиянии ветра на улов (таблица 2.6.24).

Таблица 2.6.24 – Информация о влиянии ветра на улов горбуши в различных районах лова

Район лова	Улов (кг.) при направлении ветра			
	С севера	С востока	С запада	С юга
Черное пятно	240	160	120	40
Красные рифы	100	80	380	100
Банка Грога	60	100	160	280

По наблюдениям метеорологов в это время года ветер может дуть с севера 30 % времени, с востока – 10 % времени, с запада – 40 % времени, с юга – 20 % времени.

1) Рассчитайте ожидаемый улов в каждом районе и дать рекомендацию капитану.

2) Допустим, капитан может получить точный метеопрогноз о направлении ветра. Если цена реализации горбуши составляет 50 д.ед. за килограмм, какую максимальную сумму можно заплатить за точный прогноз погоды?

КОНТРОЛЛИНГ ОПЕРАЦИОННОЙ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель: рассмотреть основы контроллинга запасов и материально-технического обеспечения, ценообразования и маркетинга, инвестиций и инноваций.

Вопросы и задания по теме

1. Чем отличается операционная и инвестиционная деятельность предприятия, и какие виды решений обычно принимаются при управлении этими видами деятельности?
2. Каковы основные задачи контроллинга обеспечения ресурсами, запасов и логистики?
3. Назовите основные виды затрат, связанных с обеспечением предприятия запасами. Какие из них являются переменными, а какие постоянными.
4. Что представляет метод оптимального (экономичного) размера заказа (EOQ)?
5. Как определяются релевантные затраты на размещение и хранение запасов (TRC)?
6. Задача

Предприятие «Сатурн» покупает таймеры для производства бытовой техники у внешнего поставщика.

Годовая потребность в таймерах составляет 36 750 шт. Покупная цена одного таймера – 50 д.ед. Затраты на один заказ (оформление документов, осуществление расчетов, доставка и др.) составляют 500 д.ед.

Переменные затраты на хранение одного таймера составляют 2 д.ед. Стоимость капитала предприятия – 20 %.

1) Определите релевантные затраты на хранение одного таймера и оптимальный размер заказа. Решение оформите в таблице 2.6.25.

Таблица 2.6.25 – Расчет релевантных затрат предприятия «Сатурн» на хранение одного таймера при различных размерах заказа

Показатель	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5	Вариант 6
1. Годовая потребность, шт.	36 750	36 750	36 750	36 750	36 750	36 750
2. Размер заказа, шт.	400	850	1 300	1 750	2 200	2 650
3. Средний запас (стр.2 : 2)						
4. Годовые затраты на хранение, д.ед. (стр.3 x 12)						
5. Количество заказов (стр.1 : стр.2)						
6. Годовые затраты на заказ, д.ед. (стр.5 x 500)						
7. Общие затраты (стр. 4 + стр. 6)						

2) Рассмотрите график на рисунке 2.6.6. Найдите на нем точку, соответствующую оптимальному размеру заказа

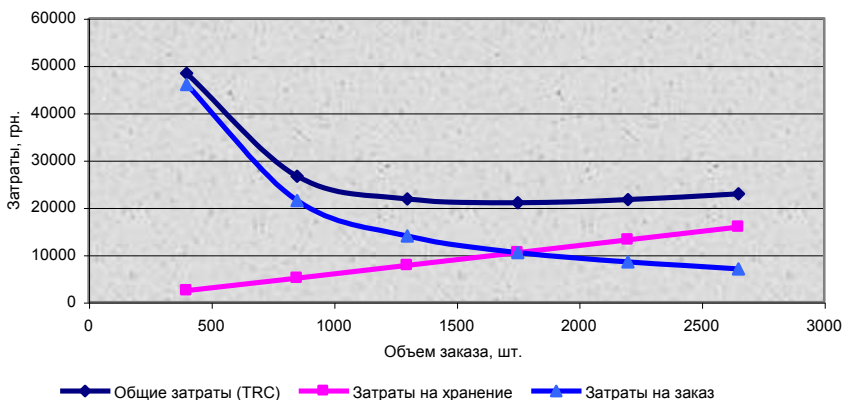


Рисунок 2.6.6 – График экономичного размера заказа

3) Допустим, вследствие особенностей упаковки таймеры могут поставяться только в партиях по 400 шт. Необходимо выбрать из ближайших к оптимальному варианту тот вариант, общие релевантные затраты при котором минимальны. Решение оформите в таблице 2.6.26.

Таблица 2.6.26 – Определение оптимального размера заказа с учетом стандартного размера партии

Размер заказа, шт.	?	?
Годовые затраты на хранение, д.ед.		
Годовые затраты на заказ, д.ед.		
Общие релевантные затраты, д.ед.		

4) Допустим, возможности хранения запасов (таймеров) ограничены и составляют 1 200 шт. При хранении большего запаса увеличиваются постоянные затраты на хранение 1 000 д.ед. в год (например, можно арендовать складское помещение.)

Проведите дифференциальный анализ общих релевантных затрат при вариантах закупки максимального количества единиц, не требующего аренды, или закупки рассчитанного в пункте (3) количества единиц с дополнительной арендой помещения. Решение оформите в таблице 2.6.27.

Таблица 2.6.27 – Анализ общих релевантных затрат с учетом ограничений мощности (возможности хранения таймеров)

Размер заказа, шт.	1 200	?	Разница
Годовые затраты на хранение, д.ед.			
Годовые затраты на заказ, д.ед.			
Аренда помещения, д.ед.			
Общие релевантные затраты, д.ед.			

5) Допустим, поставщик предоставляет скидки в зависимости от объема заказа (таблица 2.6.28). Рассчитайте общие релевантные затраты при закупке со скидкой, рассмотрев варианты размера разовой закупки 1 600 шт., 2 000 шт. и 2 800 шт. Решение оформите в таблице 2.6.29.

Таблица 2.6.28 – Изменение цены на таймеры в зависимости от объема разовой закупки

Объем заказа, шт.	Цена за единицу, д.ед.
1 – 1200	50
1201 – 2400	45
2401 – 3600	41

Таблица 2.6.29 – Расчет общих релевантных затрат при закупках со скидкой

Размер заказа, шт.	1 600	2 000	2 800
Годовые затраты на хранение, д.ед.			
Годовые затраты на заказ, д.ед.			

Продолжение таблицы 2.6.29

Аренда помещения, д.ед.			
Общие релевантные затраты, д.ед.			

6) Допустим, в году 250 рабочих дней, время выполнения заказа на поставку таймеров составляет 5 дней, а вероятность потребности в таймерах в течение этого периода представлена в таблице 2.6.30.

Таблица 2.6.30 – Вероятность потребности в таймерах в течение времени выполнения заказа на поставку

Потребность в таймерах в течение 5 дней, шт.	200	600	1 200	1 800	2 200
Вероятность	0.1	0.2	0.4	0.2	0.1

Однодневная нехватка таймеров приведет к убытку в сумме 6 000 д.ед.

В каком количестве обеспечена потребность в таймерах в течение периода выполнения заказа (5 дней)?

При какой потребности в таймерах за время выполнения поставщиком заказа возникнет недостаток запаса? Рассчитайте возможные потери от нехватки запасов и величину резервного запаса для вариантов потребности в таймерах в количестве 1 200, 1 800 и 2 200 шт. При каком размере страхового запаса затраты на его хранение ниже ожидаемых потерь от нехватки? Оформите решение в таблице 2.6.31.

Таблица 2.6.31 – Расчет потерь затрат на хранение резервного запаса и потерь от нехватки запасов

Показатель	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
1. Потребность в таймерах в течение 5 дней, шт.	1 200	1 800	2 200
2. Вероятность			
3. Обеспеченная потребность в течение времени выполнения заказа, шт.			
4. Недостача запасов/ необходимый резерв, шт. (стр. 1 – стр. 3)			
5. Затраты на хранение резервного запаса, д.ед. (стр. 4 x 12 д.ед.)			
6. Ожидаемые потери от нехватки запасов, д.ед. (6 000 x 5 дн. x стр.2)			

7) Определите момент размещения заказа (в шт.) на таймеры и периодичность пополнения запаса для его оптимального размера, рассчитанного в пункте (1).

Если предприятие планирует формирование резервного запаса таймеров в соответствии с выбранным вариантом в пункте (6), сколько составит момент размещения заказа в штуках и в днях?

Рассмотрите график на рисунке 2.6.7. Отметьте на графике момент размещения заказа в штуках и в днях.

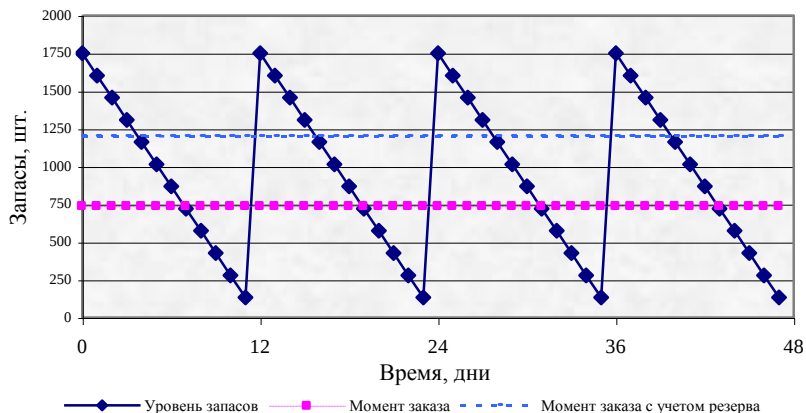


Рисунок 2.6.7 – График размещения заказа на поставку таймеров

7. Задача

Кондитерская фабрика «Красный октябрь» использует кофе для изготовления продукции. Потребность этот вид сырья является достаточно стабильной в течение квартала. На предстоящий квартал предприятием определена плановая потребность в кофе сорта арабика в размере 60 тонн. Сырье является импортным, при пересечении границы таможенная пошлина и акциз взимаются по нулевой ставке, но каждая партия требует сертификации, плата за которую составляет 1 200 д.ед.

Цена одной тонны кофе составляет 6 500 долларов, курс доллара прогнозируется в размере 5 д.ед. за один доллар. Затраты на транспортировку каждой партии составляют 2 500 д.ед., стоимость оформления документации по каждому заказу составляет 140 д.ед.

Переменные затраты на хранение 1 тонны кофе составляют, в среднем, 50 д.ед. Средневзвешенная стоимость капитала предприятия составляет 22 %.

Перед Вами, контроллером предприятия, стоит задача определить оптимальный размер заказа, и количество раз закупок кофе для такого объема заказа. Раз во сколько дней будет осуществляться закупка, если количество рабочих дней в квартале составляет 75 дней?

При разработке данного вопроса Вы выяснили, что склад, соответствующий условиям сберегания кофе может вместить одновременно только 7,5 тонн. Для расширения его возможности сберегания до 15 тонн, необходимо переоборудование, требующее затрат в сумме 5 000 д.ед., для расширения его мощности до 60 тонн необходимо вложить 16 000 д.ед. Изменяются ли Ваши рекомендации с учетом данных обстоятельств?

8. Задача

Годовой спрос на продукцию вида «Эр» составляет 18 050 шт. Затраты по наладке оборудования и подготовке производственного цикла для производства данной продукции составляют 50 д.ед. Расходы на хранение единицы продукции в среднем составляют 2 д.ед./шт. Используя модель оптимального размера заказа, определите объем выпуска продукции для каждого

производственного цикла, при котором совокупные годовые затраты будут минимальны, количество производственных циклов в течение года и продолжительность цикла в днях, если в году 266 рабочих дней.

9. Задача

ЧП «Маркер» покупает бумагу у внешнего поставщика по 9 д.ед. за пачку. Общая годовая потребность в бумаге 4 000 пачек. Средняя стоимость капитала предприятия составляет 10 %. Затраты на хранение 1 пачки составляют приблизительно 1,1 д.ед. Расходы на один заказ на поставку бумаги (канцелярские, на связь, другие) составляют 40 д.ед. Бумага поставляется паками по 100 пачек в одном паке. Определите оптимальный размер заказа, используя:

- табличный метод расчета общих релевантных затрат (по форме таблицы 2.6.32);
- метод расчета при помощи формулы;
- графический метод.

Таблица 2.6.32 – Расчет общих релевантных затрат для заказов разных размеров на поставку бумаги

Показатель	Размер заказа, пачек							
Средний запас, пачек								
Количество заказов								
Годовая стоимость хранения, д.ед.								
Годовая стоимость выполнения заказов, д.ед.								
Общие релевантные затраты, д.ед.								

10. Назовите три основных фактора, влияющие на ценообразование и заполните «магический треугольник» ценовой политики Ф. Котлера на рисунке 2.6.8.

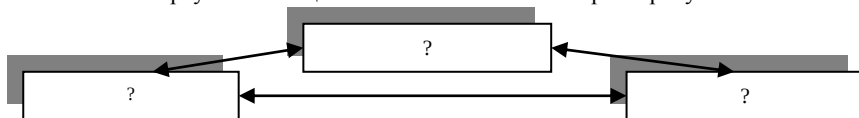


Рисунок 2.6.8 – Магический треугольник ценовой политики Ф. Котлера

11. Назовите другие факторы, влияющие на ценообразование.

12. Составьте формулу, отражающую стандартный состав цены продукта. Может ли она меняться? В каких случаях, и каким образом? Приведите примеры.

13. Какие задачи решает контроллинг в сфере ценообразования и маркетинга? Какая информация при этом требуется?

14. Координация деятельности каких подразделений предприятия необходима в процессе контроллинга процесса сбыта продукции?

15. Прокомментируйте схему применения основных критериев принятия решений о цене, представленную на рисунке 2.6.9. Приведите примеры.

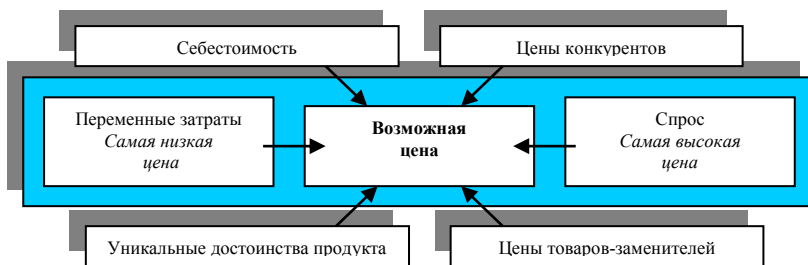


Рисунок 2.6.9 – Схема применения основных критериев принятия решений о цене

16. Изучите и прокомментируйте схему на рисунке 2.6.10, на которой в общем виде представлен процесс контроллинга ценообразования. Является ли схема исчерпывающей? Дополните ее при необходимости.

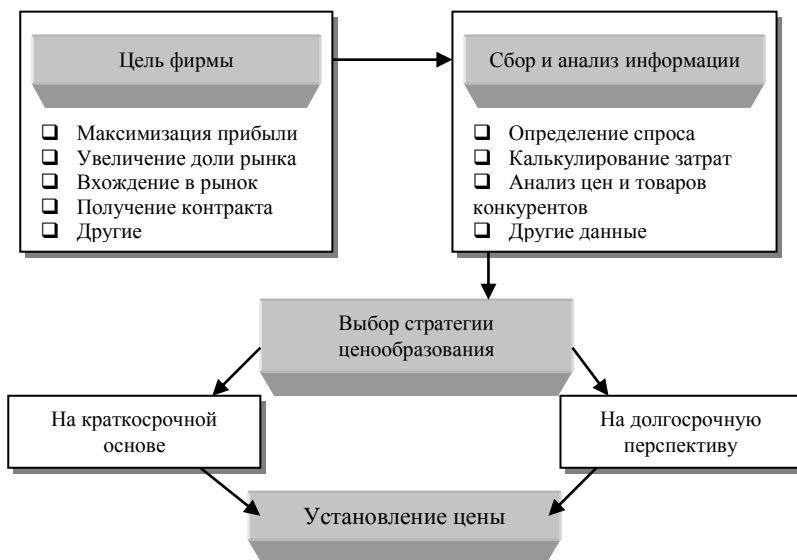


Рисунок 2.6.10 – Процесс контроллинга ценообразования

17. Дайте характеристику двух моделей ценообразования: экономической модели и модели ценообразования на основе затрат.

18. Приведите формулы для расчета процента наценки на базе переменных производственных затрат, полной производственной себестоимости, полных переменных затрат, полных затрат на единицу продукции.

19. Задача

ООО «Орион» производит один вид продукции. Бюджет предприятия на предстоящий год характеризуется показателями, представленными в таблице 2.6.33.

Таблица 2.6.33 – Бюджетные данные о деятельности ООО «Орион» на предстоящий год

№	Показатель	Обозначение	Сумма
1.	Объем производства, шт.	q	100 000
2.	Производственные затраты, тыс. д.ед:		
	> переменные	V _p	6 000
	> постоянные	F _p	3 500
3.	Другие операционные затраты (управленческие, коммерческие и пр.), тыс. д.ед.:		
	> переменные	V _{op}	800
	> постоянные	F _{op}	1 100
4.	Среднегодовая сумма инвестированного капитала, тыс. д.ед.	I	15 000
5.	Минимальная прибыльность капитала, %	ROI	20
6.	Желаемая прибыль, тыс. д.ед.	NI	3 000

1). Рассчитайте сумму затрат на единицу продукции в таблице по форме 2.6.34.

Таблица 2.6.34 - Сумма бюджетных затрат ООО «Орион» на единицу продукции

№	Показатель	Обозначение	Сумма, д.ед.
1.	Переменные производственные затраты	v _p	
2.	Постоянные производственные затраты	f _p	
Итого производственная себестоимость			
3.	Переменные операционные затраты	v _{op}	
4.	Постоянные операционные затраты	f _{op}	
Итого полные затраты на единицу продукции			

2). Рассчитайте процент и сумму наценки разными способами (на базе переменных производственных затрат, полной производственной себестоимости, полных переменных затрат, полных затрат на единицу продукции) в таблице по форме 2.6.35. Сравните полученные результаты.

Таблица 2.6.35 – Расчет наценки и цены на продукцию ООО «Орион»

Наценка на базе	Процент наценки	Сумма наценки	Цена
Переменных производственных затрат			
Полной производственной себестоимости			
Общих переменных затрат			
Полных затрат на единицу			

20. Каким образом рассчитывается цена на услуги (ремонтные, типографские, аудиторские, юридические) на основе стоимости времени и материалов?

21. Задача

Бюджетные показатели на будущий месяц салона парикмахерских услуг «Виола» представлены в таблице 2.6.36.

Таблица 2.6.36 - Бюджетные показатели салона парикмахерских услуг «Виола» на февраль

№	Показатель	Сумма
1.	Тарифная ставка мастеров за час, д.ед.	20
2.	Планируемое количество часов работы, час.	500
3.	Накладные расходы, д.ед.	1 700
4.	Общие прямые материальные затраты, д.ед.	2 000
5.	ТЗР	300
6.	Планируемая прибыль, д.ед.	8 000

1) Рассчитайте стоимость часа работы и процент ТЗР.

2) Допустим, оказываемые услуги потребовали 2 часа работы и материальные затраты на сумму 10 д.ед. Составьте калькуляцию услуг и рассчитайте цену на них на основе стоимости времени и материалов.

22. Чем отличается порядок ценообразования у компаний - ценовых лидеров и компаний – ценовых последователей в случае принятия краткосрочный и долгосрочных ценовых решений?

23. Какова роль контроллера в процессе формирования цены? Работу каких подразделений компании следует координировать при принятии ценовых решений?

24. Какие задачи решает стратегический и оперативный контроллинг маркетинга в части продуктовой, ценовой, сбытовой и коммуникационной продукции?

25. Какие показатели Вы бы предложили в компании для оценки эффективности маркетинговых мероприятий?

26. Как можно применять ABC-анализ в маркетинге?

27. Задача

Предприятие «Сириус» внедряет в производство новый лечебно-косметический продукт. Перед службами контроллинга и маркетинга поставлена задача определения цены на данный продукт. Отделом контроллинга собрана необходимая информация, представленная в таблице 2.6.37.

Таблица 2.6.37 – Информация о затратах, связанных с производством и реализацией нового продукта предприятием «Сириус»

№	Показатель	Значение
1.	Переменные производственные затраты на единицу, д.ед.	10
2.	Переменные затраты на сбыт единицы продукта, д.ед.	5
3.	Постоянные производственные затраты, д.ед.	600 000
4.	Постоянные затраты на сбыт, д.ед.	200 000
5.	Сумма инвестированного капитала для производства данного продукта, д.ед.	2 000 000
6.	Минимальная норма прибыльности капитала, %	15
7.	Ставка налога на прибыль, %	25
8.	Предполагаемый годовой объем продажи, тыс. шт.	50 - 60

1) Определите минимальную цену на новый продукт (для возможного минимального и максимального объемов сбыта).

2) Для каждого объема определите процент наценки на основе переменных затрат.

28. Назовите основную цель и задачи контроллинга инвестиций предприятия.

29. Рассмотрите и прокомментируйте обобщенную схему инвестиционного контроллинга, представленную на рисунке 2.6.11.

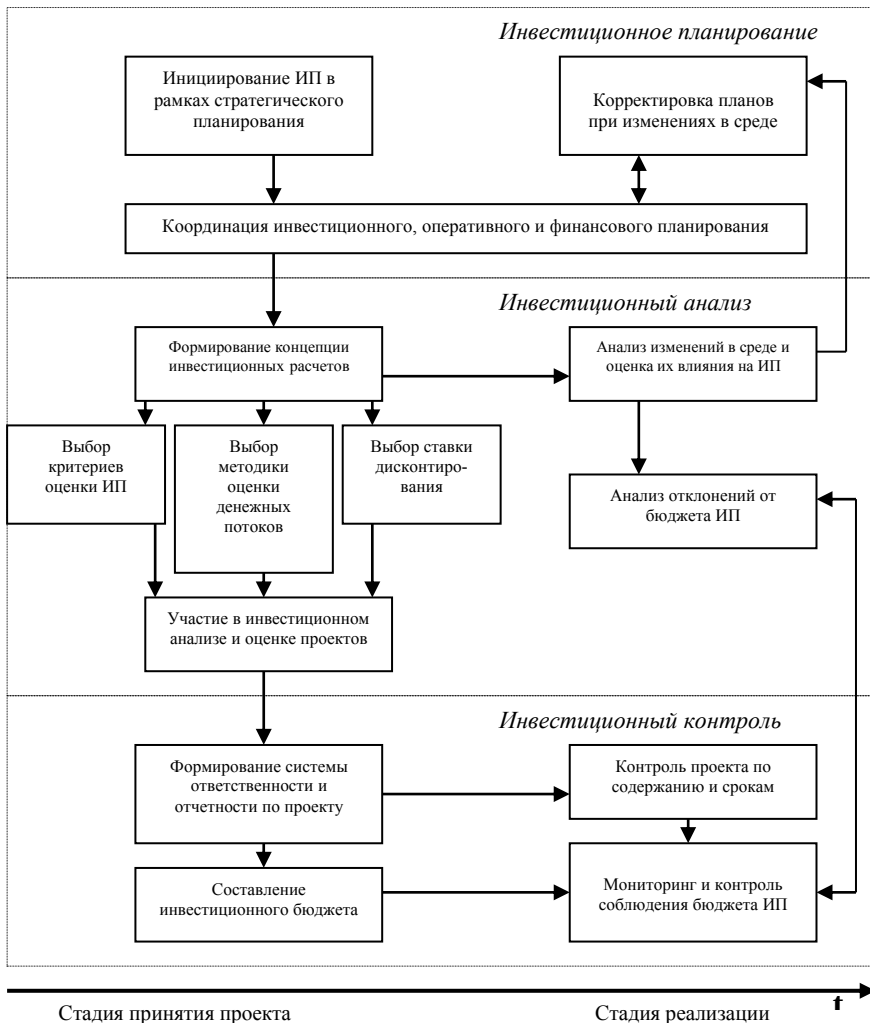


Рисунок 2.6.11 - Схема инвестиционного контроллинга

30. Какая организационная структура обычно применяется в инвестиционном контроллинге?

31. Назовите целевые показатели инвестиционного контроллинга.

32. Какие критерии оценки инвестиционных проектов традиционно используются в контроллинге?

33. Дайте характеристику методов оценки инвестиционных проектов, приведенных на рисунке 2.6.12. Приведите достоинства и недостатки данных групп методов.

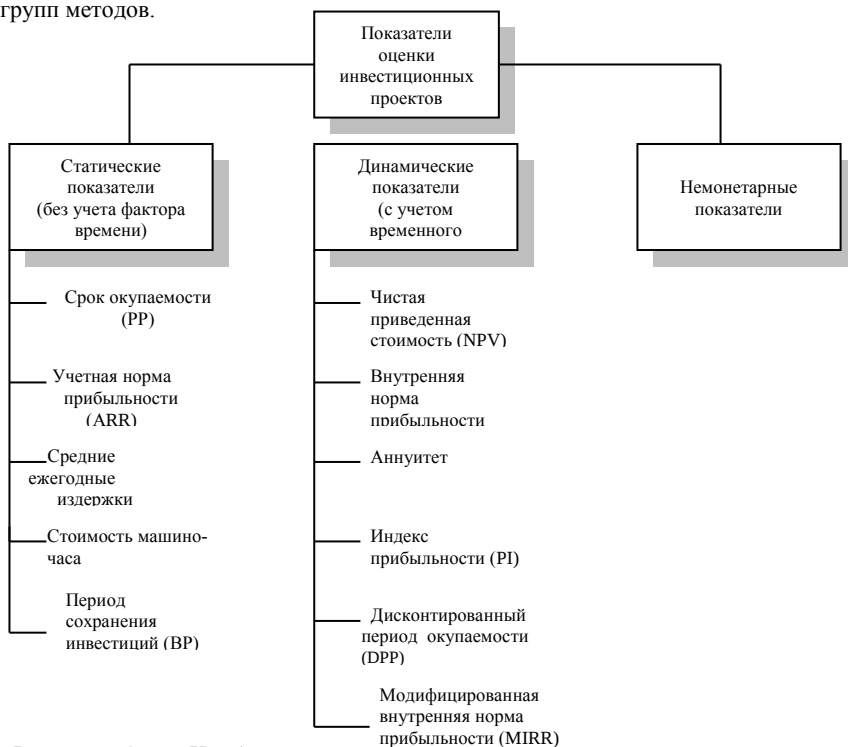


Рисунок 2.6.12 – Наиболее часто используемые в контроллинге методы оценки инвестиционных проектов

34. Задача

Предприятие «Магнат» имеет возможность инвестировать средства в один из двух проектов покупки оборудования. Данные о проектах представлены в таблице 2.6.38.

Таблица 2.6.38 – Данные о денежных потоках по двум рассматриваемым проектам

Проект	Денежные потоки по годам, тыс. д.ед.					Планируемая загрузка, машино-часов/год
	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	
№ 1	(400)	150	150	150	120	4 000
№ 2	(600)	150	300	180	70	6 500

Ликвидационная стоимость при первом проекте составляет 10 000 д.ед. (учтена в составе денежного потока последнего года), при втором проекте равна нулю.

Оба вида оборудования будут амортизироваться методом линейной амортизации, чистая реализационная стоимость в любой момент времени составляет приблизительно 70 % от остаточной стоимости оборудования.

Средневзвешенная стоимость капитала предприятия – 12 %.

1) Оцените проекты с использованием следующих статических методов: период окупаемости, учетная норма прибыльности, средние ежегодные издержки, стоимость машино-часа, период сохранения инвестиций.

2) Оцените проекты с использованием следующих динамических методов: чистая текущая стоимость, внутренняя норма прибыльности, аннуитета, индекса прибыльности, дисконтированного периода окупаемости, модифицированной внутренней нормы прибыльности.

35. Заполните таблицу 2.6.39, сравнив статические и динамические методы инвестиционного анализа, и определите присущие им преимущества и недостатки.

Таблица 2.6.39 – Сравнительная оценка преимуществ и недостатков статических и динамических методов инвестиционного анализа

	Преимущества	Недостатки
Статические методы		
Динамические методы		

36. Задача

Предприятие «Баланс» занимается подготовкой бюджета капитальных инвестиций на 2009 г. Перед службой контроллинга стоит задача определить, стоит ли заменить старое оборудование новым. Данные для оценки альтернатив представлены в таблице 2.6.40.

Таблица 2.6.40 – Показатели, связанные с приобретением и эксплуатацией старого и нового оборудования предприятия «Баланс»

Показатель	Старое оборудование	Новое оборудование
Покупная стоимость, д.ед.	50 000	100 000
Остаточная стоимость, д.ед.	40 000	-
Ожидаемый срок дальнейшей службы, лет	10	10
Затраты при его использовании:		
○ на труд, д.ед.	20 000	5 000
○ на материалы, д.ед.	150 000	100 000
○ на электроэнергию, д.ед.	80 000	120 000
○ на техобслуживание	5 000	9 000

Начисление амортизации осуществляется для данной группы основных средств линейным методом. Ликвидационная стоимость оборудования в обоих случаях полагается равной нулю. Чистая стоимость реализации старого

оборудования в настоящий момент времени составляет 30 000 д.ед. Средневзвешенная стоимость капитала фирмы составляет 15 %.

Сравните альтернативные варианты и дайте свои рекомендации.

37. Задача

ООО «Зета» рассматривает два инвестиционных проекта, связанных с покупкой основных средств. Данные по проектам приведены в таблице 2.6.41.

Таблица 2.6.41 – Данные для оценки рассматриваемых проектов капитальных вложений (тыс. д.ед.)

Показатель	Проект 1	Проект 2
Первоначальная инвестиция	500	500
Прибыль за год (после вычета износа):		
1	200	50
2	150	100
3	100	100
4	100	200
5	100	200

Износ основных средств предполагается начислять линейным методом. Стоимость капитала компании составляет 12 %.

Вы являетесь контроллером ООО «Зета» и занимаетесь оценкой данных проектов. Вычислите по каждому из проектов:

- учетную норму прибыльности;
- период окупаемости;
- дисконтированный период окупаемости;
- чистую приведенную стоимость;
- внутреннюю норму доходности.

38. Задача

Фирма «Бонус» рассматривает три возможных проекта капитальных вложений. Из-за ограниченности средств финансирования может быть принят только один из проектов. Данные о проектах приведены в таблице 2.6.42.

Таблица 2.6.42 – Данные о трех рассматриваемых проектах капиталовложений фирмы «Бонус»

Показатели	Проекты		
	А	Б	В
Первоначальные затраты, тыс. д.ед.	200	230	180
Ожидаемый срок реализации, лет	5	5	4
Ликвидационная стоимость, тыс. д.ед.	10	15	8
Ожидаемые поступления денежных средств на конец года, тыс. д.ед.			
1	80	100	55
2	70	70	65
3	65	50	95
4	60	50	100
5	55	50	-

По оценке финансовой службы стоимость капитала фирмы равна 10 %.

Перед Вами, как контроллером инвестиций и инноваций стоит задача порекомендовать руководству фирмы оптимальный с точки зрения будущей отдачи проект. Для этого рассчитайте период окупаемости, учетную норму прибыльности, чистую приведенную стоимость, внутреннюю норму доходности и другие показатели (если сочтете это целесообразным). Ранжируйте проекты по степени приоритетности и напишите краткую пояснительную записку.

39. Вопрос для обсуждения

Приведите преимущества и недостатки перечисленных ниже вариантов определения ставки дисконтирования, используемых в инвестиционном анализе.

1. Средневзвешенная стоимость капитала.
2. Процент по заемному капиталу.
3. Ставка по безрисковым вложениям.
4. Ставка по безрисковым вложениям с поправкой на риск.
5. Комбинация ставки с поправкой на риск и стоимости долга.
6. Альтернативная стоимость денег (IRR предельного принятого или предельного непринятого проекта).

40. Что позволяет определить график NPV –профиля? Для чего он применяется в контроллинге? Рассмотрите и прокомментируйте график на рисунке 2.6.13.

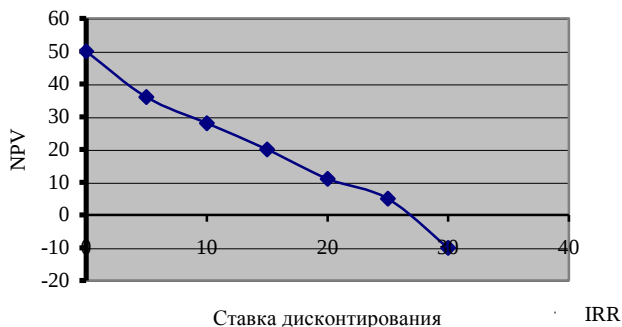


Рисунок 2.6.13 – NPV-профиль

41. Вопрос для обсуждения

Какие методы и формирования критериев оценки проектов с учетом фактора риска применяются в инвестиционном контроллинге в условиях неопределенности? Дайте характеристику следующих методов:

- а) анализ ставки дисконтирования с поправкой на риск;
- б) анализ достоверных эквивалентов;
- в) анализ вариантов без использования численных значений вероятности.

42. Задача

Денежные потоки инвестиционного проекта «Торнадо» представляют собой неопределенную величину.

Предполагаются три варианта развития событий, данные о которых представлены в таблице 2.6.43.

Ставка дисконтирования определена на уровне 20 %.

Таблица 2.6.43 – Данные о денежных потоках инвестиционного проекта «Торнадо» в условиях неопределенности

Вариант событий	Вероятность варианта	Год				
		0	1	2	3	4
1	0,2	-100	30	40	60	40
2	0,6	-100	40	50	50	50
3	0,2	-100	20	40	70	50

Определите чистую приведенную стоимость проекта:

1) методом достоверных эквивалентов с использованием математического ожидания каждого денежного потока (в таблице по форме 2.6.44).

2) методом достоверных эквивалентов методом анализа состояния предпочтения (в таблице 2.6.45).

Таблица 2.6.44 – Данные для инвестиционного проекта «Торнадо» в условиях неопределенности с использованием математического ожидания

Вариант событий	Вероятность варианта	Год					NPV
		0	1	2	3	4	
1							
2							
3							
Математическое ожидание							

Таблица 2.6.45 – Данные для инвестиционного проекта «Торнадо» в условиях неопределенности методом анализа состояния предпочтения (коэффициенты поправки на риск с учетом ценности денег в конкретных ситуациях в таблице даны для данного инвестора)

Вариант событий	Вероятность варианта	NPV	Коэффициент поправки на риск	Ценность потоков в данной ситуации
1			2	
2			1	
3			2,5	
Итого достоверный эквивалент				

43. Вопрос для обсуждения

Сравните традиционную схему и схему собственного капитала жда пересчета прибыли по годам эксплуатации объекта в чистый денежный поток, охарактеризуйте их особенности, преимущества и недостатки.

Заполните таблицу для пересчета прибыли в чистый денежный поток двумя указанными методами по форме таблицы 2.6.46.

Таблица 2.6.46 – Форма пересчета прибыли в денежный поток

Показатель	1-й год	2-й год	...	n-й год
Прибыль до вычета процентов и налога				
...				
Чистый денежный поток				

44. Задача

Предприятие «Агро-плюс» использует во многих производственных процессах трактор. Необходимо решить, эксплуатировать старый или купить новый трактор. Исходные данные для принятия решения представлены в таблице 2.6.27.

Таблица 2.6.27 – Данные о сравниваемых вариантах

Исходные данные	Старый трактор	Новый трактор
Стоимость покупки, д.ед.	-	100 000
Остаточная стоимость сейчас, д.ед.	50 000	
Годовые денежные затраты на эксплуатацию, д.ед.	15 000	7 000
Капитальный ремонт сейчас, д.ед.	25 000	-
Остаточная стоимость через 5 лет, д.ед.	0	8 000
Время проекта, лет	5	5
Стоимость капитала, %	14	14

Рассчитайте приведенные издержки каждой из альтернатив по форме, приведенной в таблицах 2.6.28 и 2.6.29.

Таблица 2.6.28 – Расчет приведенных затрат при покупке нового трактора

Показатель	Годы	Денежные потоки	Дисконт-фактор	Приведенные потоки
Исходные инвестиции				
Остаточная стоимость старого трактора				
Годовая стоимость эксплуатации				
Остаточная стоимость нового трактора				
Итого приведенные затраты				

Таблица 2.6.29 - Расчет приведенных затрат при эксплуатации старого трактора

Показатель	Годы	Денежные потоки	Дисконт-фактор	Приведенные потоки
Капитальный ремонт				
Годовая стоимость эксплуатации				
Итого приведенные затраты				

45. Назовите основные составляющие контроллинга инноваций на предприятии.

46. Какая организационная структура подойдет в большей степени для инновационного контроллинга?

2.7 Контроллинг финансов предприятия

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В КАПИТАЛЕ И ВЫБОР ВАРИАНТОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Цель: Изучить методологические и организационные аспекты контроллинга финансов. Научиться рассчитывать потребность предприятия в финансовых ресурсах и выбирать варианты финансирования его деятельности.

Вопросы и задания по теме

1. Какие монетарные цели предприятия Вы можете назвать, и какие финансовые показатели являются критериями их достижения?
2. Какие задачи решает контроллинг финансов предприятия?
3. Дайте определения:
 - Потребность предприятия в капитале – это ...
 - Cash flow – это ...
 - Рентабельность – это ...
 - Ликвидность – это ...
 - Платежеспособность – это ...
 - Рыночная стоимость предприятия – это ...
4. Как проявляется взаимосвязь операционного, инвестиционного и финансового контроллинга?
5. Какие типы денежных выплат принимаются в расчет при определении потребности предприятия в капитале?
6. Какие неденежные формы финансирования Вы знаете?
7. На рисунке 2.7.1 представлены этапы определения потребности в капитале для финансирования основных средств и нематериальных активов. Является ли эта схема исчерпывающей? Можете ли Вы дополнить ее?

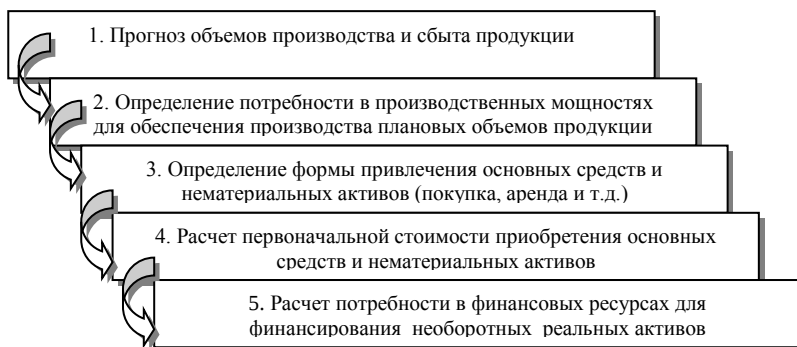


Рисунок 2.7.1 - Последовательность определения потребности в капитале для финансирования основных средств и нематериальных активов

8. От каких факторов зависит потребность в капитале для авансирования в операционные активы (запасы и дебиторскую задолженность)?

9. На рисунке 2.7.2 представлена схема расчета потребности в капитале для финансирования оборотных активов. Прокомментируйте данную схему. Возможно, она требует корректировки?

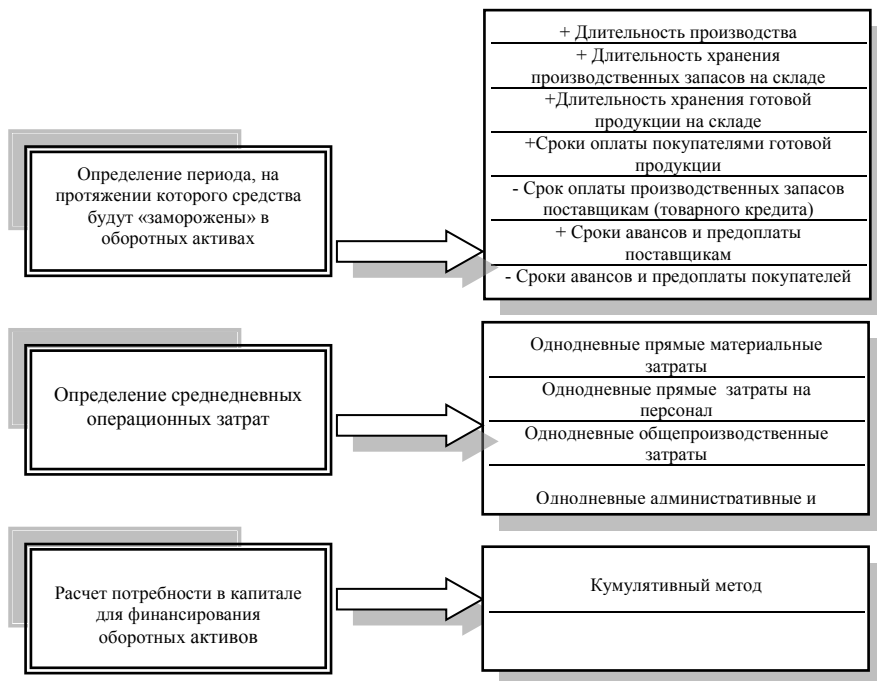


Рисунок 2.7.2 – Схема определения потребности в капитале для финансирования оборотных активов

10. Задача

Вы – финансовый контроллер предприятия «Миллениум»
Прогнозируемые показатели денежных поступлений и выплат на будущий год представлены в таблице 2.7.1.

Таблица 2.7.1 - Прогнозируемые показатели денежных поступлений и выплат предприятия «Миллениум» на будущий год

Месяц	Выплаты	Поступления	Потребность(+) /излишек (-)
январь	600	500	
февраль	750	700	
март	540	560	
апрель	800	630	
май	550	570	
июнь	540	500	
июль	500	550	
август	550	540	
сентябрь	600	700	
октябрь	700	600	

ноябрь	550	640	
декабрь	600	500	
Нарастающий итог	7280	6990	

1) Определите помесечную потребность предприятия в капитале.

2) Представьте результаты расчетов в графическом виде.

3) Определите:

а) стабильную минимальную и максимальную денежную потребность рассматриваемого предприятия;

б) дайте рекомендацию, какую часть требуемых финансовых ресурсов целесообразно покрывать за счет собственного капитала, а какую – за счет других источников.

11. В чем отличия кумулятивного и элективного способов расчета потребности в капитале для финансирования оборотных активов?

12. Задача

Предприятие «Феникс» выпускает продукцию одного вида. Плановый объем основных операционных затрат на будущий квартал составляет 2 160 000 д.ед. Остатки НЗП и готовой продукции неизменны. Структура операционных затрат такова:

- Прямые материальные затраты – 40 % (864 000 д.ед.)
- Прямые расходы на оплату труда – 25 % (540 000 д.ед.)
- ОПР – 20 % (432 000 д.ед.)
- Управленческие и коммерческие расходы – 15 % (324 000 д.ед.)

При поставках продукции используется последующая оплата (средний срок отсрочки – 6 дней). Средний период хранения сырья и материалов на складе составляет 7 дней. Длительность производства составляет 15 дней. Длительность хранения готовой продукции на складе составляет, в среднем, 4 дня. Покупателям для стимулирования продаж предоставляется отсрочка оплаты в среднем 15 дней.

Рассчитайте потребность предприятия «Феникс» в капитале:

- кумулятивным методом;
- элективным методом.

Сравните полученные результаты. Какой метод точнее? Почему?

13. Работу каких подразделений координирует контроллер при расчете потребности в капитале и планировании ее оптимальной величины? Как можно добиться сокращения плановой потребности в капитале на операционную деятельность?

14. Заполните матрицу форм финансирования (таблица 2.7.2).

Таблица 2.7.2 – Матрица форм финансирования

Источники финансирования	Заемный капитал	Собственный капитал	Реструктуризация активов
Внешние	?	?	?
Внутренние	?	?	?

15. Что обеспечивает контроллинг при принятии решений об источниках финансирования?

16. Назовите основные критерии эффективности решений по финансированию.

17. Какие основные правила финансирования обычно используются в финансовом менеджменте?

18. Какими методами наиболее часто определяется стоимость капитала предприятия:

- а) собственного;
- б) заемного.

19. Задача

Компанией «Луксор» в 20X7 г. (первом году функционирования компании) эмитировано 100 тыс. обыкновенных акций. Текущая курсовая стоимость одной обыкновенной акции компании «Луксор» составляет 2 д.ед. За 20X7 год компанией получено 50 тыс. д.ед. чистой прибыли, из нее 30 тыс. д.ед. выплачено в виде дивидендов. Кроме того, предприятие планирует ежегодный прирост дивидендов на 5 %. Предполагается, что величина прироста дивидендов будет постоянной.

Ставка безрискового вложения капитала считается равной 10 %, а среднерыночная доходность – 20 %. Величина показателя β считается 1.5 (рассчитана условно по данным аналогичных компаний на основании данных прошлых лет с использованием регрессионной зависимости).

Определите стоимость собственного капитала компании «Луксор» с использованием методов: а) прогнозируемого роста дивидендов; б) прибыли на акцию; в) модели ценообразования капитальных активов. Сравните и прокомментируйте полученные результаты. Какой вариант расчета Вы порекомендуете финансовому менеджеру?

20. Задача

АО «Контакт» имеет в обращении 100 тыс. шт. простых и 50 тыс. шт. привилегированных акций. В 20X4 г. рыночная стоимость одной акции – 5 д.ед. Ожидаемая сумма дивиденда на обыкновенную акцию в текущем году составит 0,8 д.ед. По предварительным оценкам планируется стабильный темп роста дивидендов 2 %. По привилегированным акциям выплачивается ежегодный дивиденд – 1 д.ед. на акцию.

В 20X5 г. изменение рыночной стоимости и ожидаемых дивидендов не ожидается, причем общество планирует дополнительную эмиссию акций 20 тыс. шт. простых и 10 тыс. шт. привилегированных. При этом затраты на выпуск всех акций составят 10 % от их рыночной стоимости.

Определите стоимость собственного капитала предприятия, в т.ч. сформированного до 20X5 г. и вновь привлеченного. Как изменится эта стоимость, если рыночная цена акций снизится до 4 д.ед. за штуку?

22. Задача

Предприятие «Матрица» для покрытия долгосрочных финансовых потребностей в сумме 1 000 тыс. д.ед. планирует привлечение заемных средств на 4 года в форме банковского кредита или выпуска облигаций. Номинальная ставка процента за банковский кредит – 20 % годовых. Объем эмиссии облигаций составляет 50 тыс. шт. номинальной стоимостью 20 д.ед., эмиссионная (курсовая) стоимость составляет 21 д.ед. за облигацию. Номинальная процентная ставка по облигациям составляет 20,5 %. Являясь финансовым контроллером предприятия, порекомендуйте руководству более выгодный вариант финансирования исходя из критерия стоимости заемного капитала.

23. Задача

Предприятие ОАО «Конверсия» имеет следующие источники средств в составе пассивов (таблица 2.7.3.).

Таблица 2.7.3 – Структура пассивов АОА «Конверсия»

№	Источник	Сумма, тыс. д.ед.	Количество	Курсовая стоимость
1.	Обыкновенные акции	100	10 000 шт.	12
1.	Привилегированные акции	20	2 000 шт.	15
2.	Нераспределенная прибыль	40	-	-
3.	Кредит банка	60	-	-
4.	Кредиторская задолженность	30	-	-

Дивиденды по простым акциям составляют в текущем году 1,2 д.ед., темп роста дивидендов – 1 % в год. Дивиденды по привилегированным акциям составляют 1,95 д.ед. в год Ставка по банковскому кредиту – 19 %.

Определите средневзвешенную стоимость капитала данного предприятия. Прокомментируйте расчеты и сделайте выводы.

24. Какие две концепции расчета финансового левериджа Вы знаете? Какие зависимости они демонстрируют, и в каких расчетах могут быть использованы?

25. Сравните и прокомментируйте формулы силы воздействия операционного рычага и силы воздействия финансового рычага (I и II концепция)

$$DOL = \frac{\Delta NI / NI}{\Delta q / q} = \frac{CM}{NI}, \quad (1)$$

где DOL – сила воздействия операционного рычага;

NI – прибыль от операционной деятельности;

q – объем продаж;

CM – маржинальный доход.

$$DFL^j = \frac{\Delta NIAT / NIAT}{\Delta NI / NI} = \frac{NI}{NI - I}, \quad (2)$$

где DFL – сила воздействия финансового рычага;

NIAT – чистая прибыль

I – проценты за пользование заемным капиталом,

j – номер варианта, соответствующего заданному уровню операционной прибыли

$$EFL = (1 - T) \cdot (ROA - I) \cdot \frac{D}{E}; \quad ROE_i = ROE_0 + EFL_i \quad (3)$$

где EFL – эффект финансового левериджа;

T – ставка налогообложения;

ROA – рентабельность активов;

D – заемный капитал

E – собственный капитал;

ROE – рентабельность собственного капитала;

ROE₀ – рентабельность собственного капитала при финансировании только собственными средствами;

i – номер варианта финансирования, изменяющийся от 0 до n, при котором увеличивается плечо рычага (отношение заемного капитала к собственному).

$$ROE_i^j = (ROE_0 + EFL_i) \times DFL_i^j \quad (4)$$

26. Задача

Службой финансового контроллинга рассматриваются три варианта возможного финансирования предприятия частного производственного предприятия «Галилео»: вариант А – фирма полностью финансово независима, вариант В – 50 % собственного капитала заменяются заемным (на сумму 1 000 тыс. д.ед.), вариант С – доля заемных источников составляет 75 % в структуре капитала. Цена заемного капитала составляет 20 %. Ставка налога на прибыль – 25 %. Ожидаемая операционная прибыль составляет 500 тыс. д.ед.

1) Рассчитайте показатели чистой прибыли и рентабельности собственного капитала для трех рассматриваемых вариантов (форма для расчета приведена в таблице 2.7.4.) и сделайте соответствующую рекомендацию.

Таблица 2.7.4 – Форма для расчета оптимального варианта финансирования ЧП «Галилео»

Показатель	Вариант А	Вариант В	Вариант С
Собственный капитал, тыс. д.ед.	2 000	1 000	500
Заемный капитал, тыс. д.ед.	-	1 000	1 500
Коэффициент задолженности (плечо финансового рычага)			
Операционная прибыль, тыс. д.ед.			
Проценты, тыс. д.ед.			
Прибыль до налогообложения, тыс. д.ед.			
Налог на прибыль, тыс. д.ед.			
Чистая прибыль, тыс. д.ед.			
Ожидаемая ROE, %			
Эффект финансового левериджа (EFL), %			

2) Пересчитайте данные таблицы 2.7.4, если известно, что фактическая прибыль составила 150 тыс. д.ед. Сделайте выводы о степени финансового риска акционеров предприятия.

27. Задача

Вы – финансовый контроллер новообразованного предприятия ЗАО «НЕО». Сумма планируемых инвестиций в активы «НЕО» - 20 000 д.ед. При этом администрацией предприятия рассматриваются варианты финансирования, при которых (1) 50 %, (2) 60 % и (3) 75 % капитала формируется за счет заемных источников. Планируемая прибыль от операционной деятельности составляет 5 000 д.ед. в год. Стоимость заемных финансовых ресурсов – 20 %.

А) Рассчитайте уровень финансового левериджа (DFL) в таблице по форме 2.7.5.

Таблица 2.7.5 – Расчет процента прироста чистой прибыли и рентабельности собственного капитала фирмы «НЕО» с использованием показателей силы воздействия финансового левериджа и эффекта финансового левериджа

Показатель	0 % заемных средств	Доля заемных средств (вариант)		
		50 % (1)	60 % (2)	75 % (3)
Общий капитал, д.ед.				
Заемный капитал, д.ед.				
Собственный капитал, д.ед.				
Плечо финансового рычага, раз				
Операционная прибыль, д.ед.				
Проценты, д.ед.				
Налогооблагаемая прибыль, д.ед.				
Налог на прибыль (25 %), д.ед.				
Чистая прибыль, д.ед.				
Сила воздействия финансового рычага (DFL), раз				
Рентабельность собственного капитала, %				

Б) Предположим, что фирма «НЕО» ожидает прирост операционной прибыли на 10 %. Определите процент прироста чистой прибыли и ROE по формуле (2) для неизменной структуры финансирования при росте операционной прибыли и по формуле (4), т.е. при росте операционной прибыли и изменении структуры финансирования.

Проверьте результаты расчетов в таблице по форме 2.7.6.

Таблица 2.7.6 - Расчет процента прироста чистой прибыли и рентабельности собственного капитала фирмы «НЕО» с использованием показателей силы воздействия финансового левериджа и эффекта финансового левериджа

Показатель	0 % заемных средств	Доля заемных средств (вариант)		
		50 % (1)	60 % (2)	75 % (3)
Операционная прибыль, д.ед.				
Проценты, д.ед.				
Налогооблагаемая прибыль, д.ед.				
Налог на прибыль (25 %), д.ед.				
Чистая прибыль, д.ед.				
Сила воздействия финансового рычага (DFL), раз				
Рентабельность собственного капитала, %				
Процент прироста чистой прибыли, %				
Процент прироста ROE, %				

В) Сделайте выводы и комментарии для руководства. Какой вариант финансирования для предприятия Вы порекомендуете, если инвесторы желают получить отдачу на вложенные средства не менее 24 %, а максимальное снижение операционной прибыли (согласно пессимистическому прогнозу) составляет 40 %.

28. Прокомментируйте формулу (5) и объясните смысл показателя совместной степени воздействия (сопряженного уровня) операционного и финансового рычага. Имеет ли она ограничения в применении в финансовом контроллинге?

$$DOFL = DOL \times DFL = \frac{CM}{NI - I} \quad (5)$$

29. Задача

Объем продаж производственной фирмы «Троянда» составляет 100 тыс. шт. Продукции. Цена продажи единицы без НДС – 8 д.ед, переменные издержки на единицу – 3 д.ед. Общая сумма постоянных затрат при существующем уровне мощности – 350 тыс. д.ед. Общая сумма активов составляет 1 000 тыс. д.ед., капитал сформирован на 60 % из заемных источников.

Используя показатель совместной степени воздействия операционного и финансового рычага (формула 5) рассчитайте прирост:

а) прибыли от операционной деятельности;

б) прирост чистой прибыли предприятия,

в случае, если объем продаж (а) увеличился на 10 %, (б) увеличился на 20 % и (с) снизился на 30 %.

30. Задача

Предприятие «Консервмаш» для обеспечения объема реализации в 500 тыс. д.ед. в 20X8 г. задействовало все свои производственные мощности. Величина балансовых остатков запасов и денежных средств соответствует данному объему реализации. Рентабельность основной деятельности составляет 10 %. В качестве дивидендов выплачивается ¼ часть прибыли.

В обращении находятся 6 000 акций номинальной стоимостью 25 д.ед. Номинальная стоимость соответствует курсовой. Ставка по краткосрочным ссудам составляет, в среднем, 10 %, по долгосрочным – 15 %. Ставка налога на прибыль в данной задаче – 30 %.

Согласно условиям кредитования уровень задолженности не должен превышать 50 % источников средств предприятия, а коэффициент общей ликвидности не должен быть ниже 2.5.

Предприятие планирует наращивание объема производства и реализации в 1.5 раза. Требуется определить потребность в финансовых ресурсах и возможные варианты финансирования.

Рассчитайте прогнозируемые на 20X9 г. показатели деятельности предприятия на основании данных за отчетный год в таблице 2.7.5.

Таблица 2.7.5 – Данные за отчетный год и форма для расчета прогнозируемых показателей 20X9 г. (тыс. д.ед.)

Показатель	За 2008 г.	Прогноз на 2009 г.	
		Предварительный	Уточненный
Отчет о финансовых результатах			
1. Выручка от реализации	500		
2. Себестоимость реализованной продукции	400		

Продолжение таблицы 2.7.5

3. Управленческие и коммерческие расходы	60		
4. Операционная прибыль	40		
5. Проценты	5		
6. Налог (30 %)	10.5		
7. Итого чистая прибыль	24.5		
8. Дивиденды	6.13		
9. Нераспределенная прибыль (прирост)	18.38		
Баланс			
1. Активы	340		
2. В т.ч. оборотные	190.4		
3. Кредиторская задолженность	65		
4. Краткосрочные ссуды	10		
5. Итого краткосрочные пассивы	75		
6. Долгосрочный кредит банка	70		
7. Уставный капитал	150		
8. Нераспределенная прибыль	45		
9. Итого пассивы	340		
Потребность в финансовых ресурсах (EFN)	-		

Для уточненного варианта прогноза необходимо дополнительно рассчитать:

- ☐ Ограничения на долговые обязательства
- ☐ Ограничения на дополнительные текущие пассивы
- ☐ Потребность в дополнительном акционерном капитале
- ☐ Дополнительные издержки финансирования.

31. Задача

Выборочные данные финансовой отчетности АО «Эталон» представлены в таблицах 2.7.6 и 2.7.7.

Таблица 2.7.6 – Данные из баланса АО «Эталон» на 1.01.X3 г. (тыс. д.ед.)

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Внеоборотные активы	600	Уставный капитал	500
Оборотные активы	400	Нераспределенная прибыль	100
		Кредиты банка	200
		Кредиторская задолженность	300

Таблица 2.7.7 – Данные из отчета о финансовых результатах АО «Эталон» за 20X2 г. (тыс. д.ед.)

Показатель	Сумма
Чистый доход от реализации	400
Себестоимость реализованной продукции (65 % от выручки)	260
Процентные расходы (30 %)	
Процент реинвестирования прибыли (70 %)	

Если объем деятельности предприятия возрастет в 1,5 раза, определите потребность в его финансировании.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА

Цель: рассмотреть основные виды и принципы формирования финансовых показателей деятельности предприятия, используемых в финансовом контроллинге.

Вопросы и задания по теме

32. Какие виды показателей Вы знаете? Чем отличаются абсолютные и относительные, количественные и качественные, монетарные и немонетарные показатели.
33. В чем недостатки показателей, формируемых на основе данных финансовой отчетности?
34. Какова цель и задачи использования финансовых показателей в контроллинге?
35. Составьте иерархию подконтрольных финансовых показателей, заполнив и прокомментировав рисунок 2.7.3.



Рисунок 2.7.3 – Три уровня показателей, используемых в контроллинге

36. Чем отличаются логико-дедуктивные и эмпирико-индуктивные системы показателей?
37. Дайте краткую характеристику систем показателей Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, Райхмана и Лахнитта (RL) и других аналогичных известных им систем. В чем принцип их построения? Назовите преимущества и недостатки данного типа систем показателей.
38. Дайте общую характеристику таких систем как системы Altman, Beaver, Weibel, в банковской практике - CAMEL. В чем принцип их построения? Назовите преимущества и недостатки данного типа систем показателей.
39. Назовите наиболее распространенные показатели финансового анализа, характеризующие для предприятия его рентабельность, ликвидность и

платежеспособность, оборачиваемость, качество управления активами и операционной деятельностью, финансовую устойчивость предприятия, cash-flow, рыночные показатели стоимости корпоративных прав.

40. Рассмотрите представленную в таблице 2.7.8 ретроспективу определения стоимости и эффективности деятельности фирмы через систему финансово-экономических показателей. Какие закономерности при этом прослеживаются?

Таблица 2.7.8 - Развитие парадигмы определения стоимости и эффективности деятельности фирмы через систему финансово-экономических показателей

1920-е годы	1970-е годы	1980-е годы	1990-е + годы
Модель Дюпона (Du Pont Model, ROA);	Чистая прибыль на одну акцию (EPS);	Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (M/B);	Экономическая добавленная стоимость (EVA);
Рентабельность инвестиций (ROI)	Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли (P/E)	Рентабельность акционерного капитала (ROE);	Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов (EBITDA);
		Рентабельность чистых активов (RONA);	Рыночная добавленная стоимость (MVA);
		Денежный поток (Cash Flow)	Сбалансированная система показателей (BSC);
			Показатель совокупной акционерной доходности (TSR);
			Денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI)

41. Задача

Используя приведенные в таблице 2.7.8 данные, составьте прогнозный баланс предприятия «Ганимед» в упрощенном формате (таблица 2.7.9).

Таблица 2.7.8 – Финансовые показатели фирмы «Ганимед»

№	Показатели	Значение
1.	Оборачиваемость активов	2 раза в год
2.	Средний срок дебиторской задолженности	18 дней*
3.	Оборачиваемость основных средств	5 раз в год
4.	Оборачиваемость запасов (на основе себестоимости реализованной продукции)	15 раз в год
5.	Коэффициент текущей ликвидности	2

* Количество дней в году принять равным 360

Продолжение таблицы 2.7.8

6.	Объем реализации (на условиях отсрочки оплаты)	4 000 000 д.ед.
7.	Себестоимость реализованной продукции	75 % от объема продаж
8.	Отношение обязательств к общей сумме активов	50 %

Таблица 2.7.9 - Упрощенный формат прогнозного баланса фирмы «Ганимед»

Активы	Сумма	Пассивы	Сумма
Основные средства		Собственный капитал	
Запасы		Долгосрочные обязательства	
Дебиторская задолженность		Краткосрочные обязательства	
Денежные средства			
Баланс		Баланс	

42. Задача

Вы являетесь финансовым контроллером предприятия «Малибу». Сокращенные данные баланса и отчета о финансовых результатах предприятия представлены в таблицах 2.7.10 и 2.7.11.

Таблица 2.7.10 – Сокращенный баланс предприятия «Малибу» на 1.01.X9 г. (тыс. д.ед.)

Активы	На начало периода	На конец периода	Пассивы	На начало периода	На конец периода
Основные средства:			Уставный капитал	60	60
> первоначальная стоимость	100	120	Нераспределенная прибыль	40	55
> износ	(30)	(40)	Долгосрочный кредит	20	25
Запасы	25	20	Краткосрочный кредит	15	-
Дебиторская задолженность	40	50	Кредиторская задолженность (перед поставщиками)	30	15
Краткосрочные финансовые инвестиции	10	-			
Денежные средства	20	5			
Баланс	165	155	Баланс	165	155

Таблица 2.7.11 – Сокращенный отчет о финансовых результатах предприятия «Малибу» за 20X8 г. (тыс. д.ед.)

Показатель	Сумма
Чистый доход от реализации продукции	200
Себестоимость реализованной продукции	160
Операционные расходы	15
Финансовые расходы (проценты)	5
Налогооблагаемая прибыль	20
Чистая прибыль	15

А) Составьте баланс движения денежных средств на основании приведенных данных и определите сальдо денежного потока балансовым методом по форме таблицы 2.7.12.

Таблица 2.7.12 – Форма баланса движения денежных средств (отчет об источниках и использовании денежных средств балансовым методом) за 20X8 г. (тыс. д.ед.)

Источники денежных средств	Сумма изменения	Использование денежных средств	Сумма изменения
...			
Итого источники		Итого использование	
Положительное сальдо		Отрицательное сальдо	

Б) Сравните полученный баланс с отчетом о движении денежных средств, составленном по стандартной форме (косвенным методом).

В) Рассчитайте наиболее важные, по Вашему мнению, финансовые показатели деятельности предприятия и оцените его ликвидность, текущую и перспективную финансовую устойчивость, рентабельность, способность обслуживания долга и показатели cash-flow.

Г) Рассчитайте показатель экономической добавленной стоимости (EVA) с использованием формул (6) и (7). Сравните полученные результаты.

$$EVA = EBIT \cdot (1 - T) - WACC \times ((PC_0 + PC_1) / 2), \quad (6)$$

где EVA – экономическая добавленная стоимость

EBIT – прибыль до уплаты процентов и налогов

T – ставка налогообложения налогом на прибыль

WACC – средневзвешенная стоимость капитала

PC – перманентный капитал (собственный плюс долгосрочные заемные средства)

$$EVA = NIAT - \bar{A} \times WACC \quad (7)$$

где NIAT – чистая прибыль

$\bar{A}$ – средняя сумма активов, в которые инвестирован весь капитал предприятия.

43. Сравните показатели: рентабельности активов, рентабельности чистых активов, рентабельности собственного капитала, рентабельности перманентного капитала, остаточного дохода, EVA, прибыли на акцию, денежного потока на акцию, экономического роста. Какие из них, по Вашему мнению, наиболее значимы? Какими показателями Вы бы дополнили этот список?

44. Задача

ЧП «Сайдинг» планирует реализацию инвестиционного проекта сроком на 5 лет. Предусматривается амортизация основных средств по методу уменьшающегося остатка по норме 15 % в год и продажа в конце проекта по остаточной стоимости. Средневзвешенная стоимость капитала принимается на уровне 15 % годовых.

Проведите расчет экономической добавленной стоимости проекта и сравните с результатами традиционного анализа NPV. Расчет проведите в таблице по форме 2.7.15.

Таблица 2.7.13 – Расчет показателей EVA и NPV при оценке эффективности проекта (тыс. д.ед.)

№	Показатель	Год					
		0	1	2	3	4	5
Расчет NPV							
1.	Инвестиции, в т.ч.:	120					
1.1	В основные средства	100					
1.2	В оборотные средства	20					
2.	Остаточная стоимость основных средств на начало периода						
3.	Амортизация	-					
4.	Чистый доход от реализации		50	50	50	50	50
5.	Поступления от реализации основных и оборотных средств						64,37
6.	Денежные операционные расходы		20	20	20	20	20
7.	Прибыль до налогообложения						
8.	Налог на прибыль (25 %)						
9.	Чистая прибыль						
10.	Денежный поток						
11.	Дисконтированный денежный поток						
12.	NPV		x	x	x	x	x
Расчет EVA							
1.	Задействованный капитал						
2.	Стоимость капитала						
3.	Чистая прибыль						
4.	EVA						
5.	Дисконтированная EVA						
6.	Совокупная дисконтированная		x	x	x	x	x

Сравните результаты проведенного анализа. В чем преимущества показателя EVA? В чем сложности его применения. Сформулируйте главные отличия показателя экономической добавленной стоимости от показателя остаточного дохода.

45. Ситуация

Дайте характеристику системе сбалансированных оценочных показателей (BSC), используя схему на рисунке 2.7.4.

Составьте свой вариант формирования целей и показателей для:

а) производственного предприятия с низкой долей рынка и средней прибыльностью, созданного путем акционирования государственного предприятия, с устаревшей организационно-производственной структурой и низкой нормой долга.

б) фирмы-торговца компьютерной техникой, выходящей на рынок;

- в) банка, сформированного на базе сберегательного банка с характерным продуктовым рядом;
- г) университета, в котором Вы учитесь.

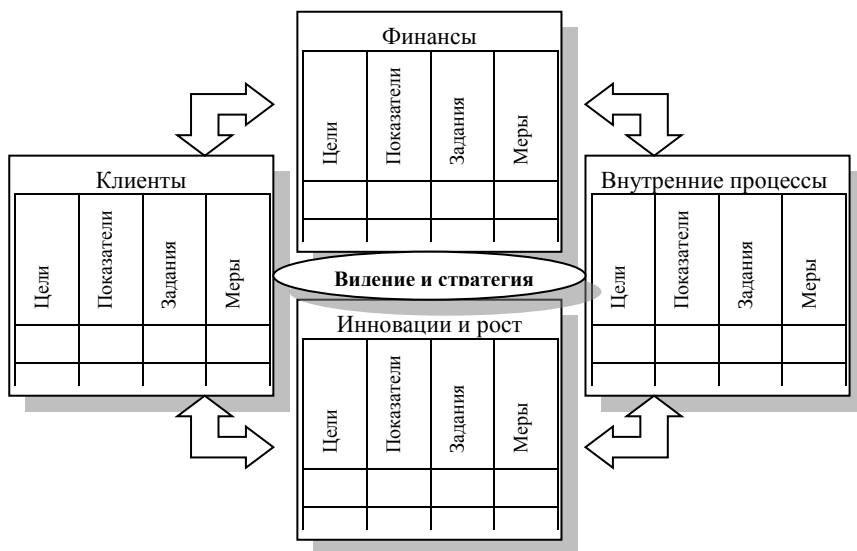


Рисунок 2.7.4 – Система сбалансированных оценочных показателей

2.8. Стратегический контроллинг

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА

Цель: изучить современные тенденции стратегического контроллинга и научиться применять их при формировании задач оперативного контроллинга.

Вопросы и задания по теме

1. Дайте определения миссии и стратегии предприятия.
2. В чем заключаются основные отличия стратегического контроллинга от оперативного?
3. Назовите основные виды стратегий предприятия.
4. Назовите основные методы и приемы стратегического контроллинга.
5. Назовите три основных типа конкурентоспособной стратегии по М.Портеру. Сравните их по таким характеристикам: стратегическая цель, основа конкурентного преимущества, ассортимент продукции, акцент в производстве, акцент в маркетинге.
6. Какие этапы, по Вашему мнению, должен включать процесс определения конкурентоспособной стратегии? В чем заключается роль контроллера на данных этапах?

7. Поясните содержание SWOT-анализа. Составьте матрицу SWOT-анализа для любого хозяйствующего субъекта, информацию о деятельности которого Вы имеете (например, базы научно-исследовательской практики).

8. Дайте характеристику системы всестороннего управления затратами. Сравните ее с традиционной системой управления затратами.

9. Приведите основные этапы системы целевого калькулирования затрат (target-costing). На каком этапе жизненного цикла продукта осуществляется целевое калькулирование?

10. Дайте определения:

Послойный (инженерный) анализ – это _____.

Функционально-стоимостной анализ – это _____.

Бенчмаркинг – это _____.

Сравните определенные Вами понятия. Есть ли различие между ними, и в чем оно заключается?

11. Дайте характеристику системы постоянных усовершенствований (kaizen-costing). В чем ее отличие от системы целевого калькулирования затрат?

12. Каким образом используется система калькулирования на основе деятельности в системе функционального менеджмента (activity-based management). Поясните специфику и определите роль функционального менеджмента.

13. Определите основные статьи затрат в стандартной и функциональной калькуляциях для любого управленческого процесса (например, снабжения).

14. Как осуществляется калькуляция затрат за все время жизненного цикла продукта?

15. Что предполагает калькулирование на основе атрибутов?

16. Приведите пример калькулирования стоимости бренда.

17. Что предполагает реинжиниринг бизнес-процессов? Приведите пример.

18. Дайте характеристику системы комплексного управления качеством (total quality management). Приведите основные категории затрат, связанных с качеством продукции. Как их можно регулировать?

19. Как может использоваться в стратегическом контроллинге цепочка ценностей? Заполните «звенья» цепочки ценностей на рисунке 1.4.1.



Рисунок 2.8.1 – Цепочка ценностей

20. Приведите примеры видов деятельности, добавляющих и не добавляющих ценности продукту.

21. Охарактеризуйте систему «точно в срок» (just in time). Какие основные цели преследует использование данной системы?

22. Сравните стандартный (функциональный) тип производства и ячеистый тип производства, в основе которого лежат потоковые линии. Как реализуется принцип «точно в срок» при ячеистом типе производства? В чем суть системы «канбан»?

23. Как меняются задачи управленческого учета в системе стратегического контроллинга?

24. Поясните содержание и роль системы сбалансированных учетных показателей в стратегическом контроллинге.

25. Какие этапы включает процесс определения конкурентоспособной стратегии?

26. Сформулируйте основные задачи стратегического контроллинга.

27. Назовите методы оценки эффективности стратегии.

28. Рассмотрите и обсудите возможные варианты эталонных бизнес-стратегий из приведенных ниже.

1. Стратегии концентрированного роста. Не меняя отрасли, предприятие улучшает продукт, производит новый, расширяет рынок, усиливает свои позиции на нем.

Конкретные типы стратегии первой группы:

- Бизнес-стратегия за счёт усиления позиции на рынке - сделать все, чтобы на данном рынке занимать наилучшие позиции со своим продуктом, в основном за счет активного маркетинга.
- Бизнес-стратегия развития рынка - поиск новых рынков для старого продукта.
- Бизнес-стратегия развития продукта - производство нового продукта (существенное улучшение старого) с реализацией его на уже освоенном рынке.

2. Стратегии интегрированного роста - расширение предприятия за счёт добавления новых организационных структур, при этом изменяется положение фирмы внутри отрасли.

Типы стратегий интегрированного роста:

- Бизнес-стратегия обратной вертикальной интеграции - рост за счёт приобретения и усиления контроля над поставщиками (например, создание дочерней структуры, осуществляющей поставку).
- Бизнес-стратегия вперёд идущей вертикальной интеграции развитие организации путём приобретения или усиления контроля над структурами, которые находятся между предприятием и конечным потребителем, то есть над системами распределения и продажами.
- Горизонтальной интеграции приобретение похожих компаний, работающих на одном уровне цепочки создания потребительной стоимости, установление контроля над конкурентами

3. Стратегии диверсифицированного роста. Такие стратегии возможны в том случае, если предприятие не может дальше развиваться на существующем рынке, с определёнными продуктами, в конкретной отрасли.

Стратегии этого типа:

- Бизнес-стратегия централизованной диверсификации - поиск дополнительных возможностей для производства абсолютно новых товаров при сохранении существующего производства в центре бизнеса, с использованием всех возможностей существующего рынка и технологий.
- Стратегия горизонтальной диверсификации - производство технологически не взаимосвязанного продукта, сопутствующего продукту, который уже производится и сориентированного на потребителя основного продукта с использованием уже имеющихся возможностей компании, но новых технологий.

- Бизнес-стратегия конгломератной диверсификации предприятие может расширяться за счёт производства продуктов, которые не связаны технологически с уже производимыми и будут реализованы на новых рынках.

4. Стратегии целенаправленного сокращения

- Ликвидационная стратегия, когда предприятие не имеет возможности вести дальнейший бизнес.

- Стратегия сбора урожая, предполагающая отказ от долгосрочного перспективного бизнеса с целью получения дохода в краткосрочной перспективе.

- Стратегия сокращения. Реализуется такая стратегия тогда, когда есть необходимость в средствах на развитие более перспективных бизнесов.

- Стратегия уменьшения расходов. Её смысл в том, что предприятие ищет возможности сократить издержки.

29. Ситуации.

Определите, к какой из эталонных стратегий можно отнести перечисленные примеры из практики?

1. Всемирно известный производитель безалкогольных напитков фирма Coca-cola инвестирует большие финансовые потоки в постоянное расширение своих мощностей. В 1996 г. компания вложила сумму 1,5 миллиарда долларов. Большая часть указанных вложений была осуществлена на территории России, на рынке которой Coca-cola ведёт жёсткую борьбу с фирмой «Пепси», начавшей свою работу на российском рынке в начале 70-х гг. Попав на российский рынок значительно позже, чем «Пепси», Coca-cola чётко осознавая свою худшую позицию, если сравнить с её конкурентами, стала интенсивно развивать свою деятельность по созданию производственной основы. В апреле 1994 года этот производитель ввёл в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, потратив на его постройку 65 миллионов долларов. После было запущено предприятие в Пулковое под Петербургом, на постройку этого завода было потрачено 40 миллионов долларов. После того как Coca-cola обеспечила производственную базу в районе самых крупных российских городов, компания стала стремиться попасть и в другие регионы Российской Федерации, а уже к 1998 г. Coca-cola общий объём вложений в этот рынок доводит до 500 миллионов долларов.

2. Жёсткая конкуренция сложилась на российском рынке мясoproductов. Рынок чётко поделён между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, это значит, что любое расширение объёма продаж может быть достигнуто только за счёт выигрыша некоторых частей рынка у конкурентов. «Микомс» в 1997 г. был лидером рынка мясoproductов и являлся крупнейшим московским комбинатом. Его доля на рынке составляла 30 %, а всего через 10 месяцев доля была сокращена до 17 %. Совершенно естественно, что он оказался на третьем месте, уступив позицию Черкизовскому мясоперерабатывающему комбинату и МПК из Царицыно. Ситуация некогда крупнейшего комбината стала настолько тяжёлой, что все шло к продаже контрольного пакета акций. Генеральный директор поставил цель в полугодовой срок вывести комбинат из тяжёлого кризиса. Основная действенная мера по развитию комбината, которая была предложена новым генеральным директором, являлась предложением отказаться от посредника между комбинатом и оптовыми базами, а именно - Центральной базы

«Микомс», и от постройки собственных рынков. Планировалось, что один из рынков будет торговать мясом, а другой осуществлять мелкооптовую торговлю. Предполагается, что такие меры должны привести к снижению цены в розницу на всю продукцию комбината, так как из цепочки между комбинатом и потребителем будет исключён посредник.

3. «Хилтон», сеть гостиничных комплексов, одна из самых известных в мире. Располагаются они в центральных районах крупных городов. Такие гостиницы относятся к разряду фешенебельных. Руководство сети «Хилтон» не предполагало постройку дешёвых гостиниц. Это привело к тому, что практически остановился рост гостиничных площадей. Объяснение тому — рынок таких гостиниц был перенасыщен и более не расширялся. Управленцы, чтобы найти выход из такой ситуации, решили расширять объём гостиниц постройкой сотни недорогих гостиниц, которые предназначались для среднего бизнеса или семейного отдыха. В таком бизнесе достаточно большая конкуренция, но корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счёт поддержания высочайшего уровня обслуживания.

4. ФПГ «Нефтехимпром», в который входили предприятия, которые занимались переработкой нефти и химическим производством, в частности обеспечивая поставки сырья для шинной промышленности, совершил покупку контрольного пакета акций «Днепрошина», т.е. вошёл в новый бизнес — шинное производство. ФПГ «Нефтехимпром» занялся сбытом шин, которые производились из её сырья, через свой же рынок сбыта. В планах у ФПГ «Нефтехимпром» расширить бизнес по производству шин, за счёт поглощения маленьких шинных заводов местного значения.

5. В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки "Мерседес", должна быть исключительно преуспевающей компанией. Длительное время такое представление о концерне "Даймлер-Бенц" не вызывало сомнений. Однако начало 1996 г. ознаменовалось сенсацией. Глава концерна "Даймлер-Бенц" объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить "Даймлер-Бенц" в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения концерна было выбрано авиастроение. В 1985 г. "Даймлер-Бенц" приобрел компанию "Мотор унд турбинен юнион", производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании "Дорнье", которую в 1988 г. он выкупил полностью. Наряду с выходом в авиастроительную отрасль "Даймлер-Бенц" пошел также в электротехническое производство. В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании "АЕГ". В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале "АЕГ" до 56%, а в 1988 г. — до 80%.

6. В рамках основной стратегии McDonald's и другие системы быстрого питания постоянно вводят в меню новые блюда, играя на том, что постоянным клиентам, удовлетворенным качеством их продукции, захочется попробовать чего-нибудь новенького.

7. Дерегулирование внутригосударственного банковского бизнеса сделало слияния и приобретения самым быстрым путём для выхода банков на новые рынки и для построения достаточно крупных организаций, способных

конкурировать с организациями, представляющими различные финансовые услуги.

8. Компания "Ревлон Групп" несколько лет назад решила продать большую часть своих предприятий по производству средств по уходу за глазами, и в то же время настойчиво пыталась приобрести фирму «Жиллетт», выпускающую средства для бритья, предлагая 5,41 млрд.дол.

30. Задача.

Компания «Контур» изготавливает и реализует один вид продукции в условиях сильной конкуренции со стороны других производителей. Карта сбалансированных оценочных показателей компании на 20X5 год приведена в таблице 2.8.1. Более детальная информация о финансовых результатах деятельности компании в 20X4 – 20X5 гг. приведена в таблице 2.8.2.

Таблица 2.8.1 – Сбалансированные оценочные показатели компании «Контур» на 20X5 год

Перспектива	Цель	Показатели	Целевое значение	Фактическое значение
Финансовые результаты	– Рост богатства акционеров	– Операционная прибыль – Рост дохода	180 000 6 %	201 400 6,48 %
Клиенты	– Увеличение части рынка – Рост удовлетворенности клиентов	– Часть рынка – Новые клиенты – Исследование удовлетворенности клиентов	8 % 6 Наивысшая оценка со стороны 90 % клиентов	9 % 7 Наивысшая оценка со стороны 85 % клиентов
Внутренние хозяйственные процессы	– Повышение качества и продуктивности – Сокращение срока обслуживания клиентов	– Выход продукции – Время выполнения заказа	87 % 20 дней	91 % 20 дней
Инновации и обучение	– Развитие профессиональных навыков – Совершенствование производственных процессов	– Процент работников, прошедших обучение современным методам производства – Количество существенных усовершенствований в системе контроля производства	90 % 4	93 % 4

Таблица 2.8.2 – Результаты деятельности компании «Контур»

Показатель	20X4 год			20X5 год		
	Количество	Цена/затраты за единицу	Сумма, д.ед.	Количество	Цена/затраты за единицу	Сумма, д.ед.

Продолжение таблицы 2.8.2

Продажи	50 000 шт.	13,5 д.ед.	675 000	57 500 шт.	12,5 д.ед.	718 750
Затраты:						
Прямые материальные	15 000 м ²	1,7 д.ед.	25 500	14 500 м ²	1,8 д.ед.	26 100
На обработку	93 750 шт.	3 д.ед.	281 250	87 500 шт.	3,1 д.ед.	271 250
Управленческие и коммерческие	300 заказчиков	800 д.ед.	240 000	275 заказчиков	800 д.ед.	220 000
Итого затрат			546 750			517 350
Операционная прибыль			128 250			201 400

Для упрощения полагаем, что затраты на обработку и другие операционные затраты являются постоянными.

Общий рост продаж в отрасли, в которой действует компания «Контур», составил 10 %.

В рамках выбранной стратегии компания планировала за счет дифференциации продукции компенсировать рост цен на ресурсы и обеспечить снижение цены на продукт в 20X5 году на 5 %. Лидерство по издержкам обеспечило рост продуктивности и позволило осуществить более существенное снижение цены и увеличение доли рынка.

1. Проведите стратегический анализ и дайте оценку влияния факторов роста, цены и продуктивности на операционную прибыль компании.

Результаты оформите в таблице 2.8.3

Таблица 2.8.3 – Оценка влияния факторов роста, цены и продуктивности на операционную прибыль компании «Контур»

Показатели	20X4 год	Влияние объема продаж	Влияние изменения цен	Влияние продуктивности	20X5 год
Доходы					
Затраты					
Операционная прибыль					

2. Детализируйте анализ и определите влияние на прибыль: факторов, не связанных со стратегией предприятия, стратегии дифференциации продукции и стратегии лидерства по затратам. Результаты оформите в таблице 2.8.4.

Таблица 2.8.4 – Влияние на прибыль факторов, не связанных со стратегией предприятия, стратегии дифференциации продукции и стратегии лидерства по затратам компании «Контур»

Показатели	Сумма, д.ед.
Изменение прибыли вследствие размера рынка	
Изменение прибыли вследствие дифференциации продукта:	
– Влияние планового снижения цены на 5 %	
– Влияние роста цен на ресурсы	
Итого	

Продолжение таблицы 2.8.4

Изменение прибыли вследствие лидерства по затратам	
– Влияние продуктивности	
– Влияние стратегического снижения цены вследствие лидерства	
– Влияние роста доли рынка	
Итого	
Всего влияние факторов на операционную прибыль	

3. Проанализируйте сбалансированные оценочные показатели и степень достижения поставленных целей.

4. Дайте общую оценку деятельности компании.

Методические указания к выполнению задания

- Влияние объема продаж на доход: $(Q_1 - Q_0) \times p_0$
- Влияние цены продаж на доход: $(p_1 - p_0) \times Q_1$
- Влияние объема продаж на затраты: $(S_0^1 - S_0) \times p_0$
- Влияние цены ресурсов на затраты: $(p_1 - p_0) \times S_0^1$
- Влияние продуктивности на затраты / прибыль: $(S_1 - S_0^1) \times p_1$

p_1, p_0 - цена отчетного и предыдущего периода

Q_1, Q_0 - объем отчетного и предыдущего периода

S_1, S_0^1, S_0 - фактические затраты в отчетном году, фактические затраты ресурсов предыдущего периода, необходимые для производства отчетного периода, фактические затраты ресурсов предыдущего периода

Компании, выбирающие стратегию лидерства по затратам, должны обеспечивать значительный рост компонентов продуктивности и продаж. Компании, ориентирующиеся на дифференциацию продукцию, должны обеспечить значительное увеличение прибыли за счет компонентов цены и роста.

3. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОНТРОЛЛИНГ»

1. Контроллинг как составляющая управления бизнес-процессами хозяйствующего субъекта.
2. Сравнительная характеристика существующих концепций контроллинга.
3. Моделирование эффективной организационно-функциональной структуры предприятия в системе контроллинга.
4. Методы оценки эффективности системы оперативного и стратегического управления на предприятии.
5. Регламентация информационных потоков и формирование системы поддержки принятия решений на предприятии.
6. Разработка комплекса мероприятий по внедрению системы контроллинга

на предприятии (в банке).

7. Оценка информационных возможностей действующей системы финансового учета и отчетности в РФ и ее соответствия концепции контроллинга.

8. Учет как информационная основа контроллинга. Пути повышения эффективности учета с точки зрения управления бизнесом.

9. Моделирование системы управленческого учета на предприятии (в банке) как основа контроллинга.

10. Комплексная система показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений.

11. Разработка внутрифирменной (внутрибанковской) системы учета и контроля затрат.

12. Сравнительная оценка и выбор модели калькулирования затрат как элемент системы финансового контроллинга.

13. Концепции activity-based costing, target-costing и kaizen-costing: характеристика особенностей и оценка перспектив применения в РФ.

14. Методы планирования, контроля и регулирования операционных издержек.

15. Direct-costing и CVP-анализ как инструменты оперативного контроллинга. Оценка возможностей их применения в работе предприятия (банка).

16. Контроллинг в функциональном управлении предприятием.

17. Реализация консалтинговых функций контроллинга в управлении операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью предприятия.

18. Контроллинг маркетинга. Особенности планирования продуктовой программы предприятия, ценовой и коммуникационной политики.

19. Контроллинг материально-технического обеспечения предприятия.

20. Контроллинг инвестиций и инноваций предприятия.

21. Разработка методики составления бюджетов на предприятии.

22. Характеристика проблем и перспектив внедрения бюджетного планирования в практику работы российских предприятий.

23. Оценка деятельности подразделений на базе бюджетных показателей. Управление по возмущениям.

24. Формирование центров ответственности на предприятии (в коммерческом банке).

25. Формирование полномочий, ответственности и системы мотивации персонала как инструмент контроллинга на предприятии (в банке).

26. Трансфертное ценообразование как элемент системы контроллинга.

27. Прогнозирование финансовых потребностей предприятия и источников их обеспечения.

28. Формирование организационной структуры и системы показателей финансового планирования и контроля.

29. Система планирования и контроля выплат и поступлений как элемент финансового контроллинга.

30. Финансовый контроллинг денежных потоков в принятии операционных и инвестиционных решений.

31. Оперативный контроллинг на предприятии: место в системе управления, особенности методологии и организации.

32. Стратегический контроллинг на предприятии: место в системе управления, особенности методологии и организации.
33. Конструирование стоимости как элемент стратегического контроллинга.
34. Формирование системы финансовых и нефинансовых показателей как основа контроллинга.
35. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент контроллинга. Разработка системы BSC для предприятия (банка).
36. Разработка и внедрение системы финансового контроллинга в банке: оценка целесообразности, проблемы и перспективы.

Требования к содержанию рефератов.

Реферат представляет собой обобщение теоретического и практического материала по выбранной студентом теме. При желании студент может сформулировать тему реферата самостоятельно и согласовать ее с преподавателем.

Основная часть предложенных тем имеет практическую направленность, поэтому реферат должен включать данные о работе конкретного хозяйствующего субъекта (предприятия, банка и т.д.), желательно того, на материалах которого выполняется магистерская дипломная работа.

Реферат включает содержание, введение, основную часть, заключение, библиографический список, приложения. Основная часть включает 3-4 раздела, ее структура не регламентируется и зависит от логики и глубины изложения материала автором.

Объем реферата должен составлять не менее 10 страниц машинописного текста (размер шрифта – 12, Times New Roman, Arial, полутонкий интерлиньяж). Библиографический список должен насчитывать не менее 8 источников и включать не только электронные текстовые документы, но и печатные труды.

4. РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОНТРОЛЛИНГ»

Цель задания – конкретизация содержания контроллинга как составляющей процесса управления, определение его роли и места в организационной и функциональной структуре предприятия, приобретение навыков практического использования специальных знаний, приобретенных в процессе бакалаврской и магистерской подготовки в планировании и организации бизнес-процессов.

Задание предполагает:

- › моделирование структуры бизнеса для определенного вида деятельности;
- › формулировку стратегических и тактических задач для предприятия и выбор механизмов их реализации;
- › выделение функций и подразделений контроллинга в структурно-функциональной схеме управления предприятием;
- › разработку положения о контроллинге на предприятии;
- › выделение центров ответственности в структуре предприятия;

- › определение основных объектов контроллинга на предприятии в целом и в его структурных подразделениях (центрах ответственности) в соответствии с отраслевой и организационной спецификой;
- › выбор системы финансовых и нефинансовых показателей оценки деятельности предприятия и отдельных центров ответственности;
- › разработку системы бюджетов для предприятия, выбор технологии бюджетного планирования, определение порядка координации бюджетов и контроля их выполнения;
- › моделирование системы управленческого учета на предприятии;
- › выбор критериев и методов оценки эффективности работы предприятия в целом и его подразделений, а также системы управления данным предприятием.

Содержание и последовательность выполнения задания.

1. Определение содержания и особенностей организации бизнеса.

- 1.1. из предложенного перечня выбирается предприятие любого вида деятельности, самостоятельно определяется масштаб, специфика его деятельности и организационно-правовой статус;

• Промысловое предприятие морского рыболовства • Гостиница • Таксопарк радио-такси • Агентство недвижимости • Строительная компания • Аптечная сеть • Предприятие по производству спортивного инвентаря • Фитнесс-центр • Фирма по торговле компьютерной техникой • Предприятие по производству мебели	• Предприятие по ремонту электрооборудования • Типография • Юридическая консультация • Страховая компания • Высшее учебное заведение • Оператор связи • Супермаркет • Кондитерская фабрика • Сеть кафе быстрого обслуживания • Предприятие другого вида деятельности (с выраженными отраслевыми особенностями)
---	---
 - 1.2. формулируется цель, миссия и принципы построения организации;
 - 1.3. дается краткая характеристика внешней среды деятельности предприятия (отраслевая и региональная специфика, состояние рынка, законодательное регулирование деятельности и пр.);
 - 1.4. определяется внутренняя ресурсная база предприятия (состав активов, количество занятых, наличие постоянных контрагентов, возможности финансирования и пр.) и соответствующий уровень производственной мощности;
 - 1.5. определяется организационная структура предприятия.
- #### **2. Формирование центров ответственности на предприятии.**

- 2.1. устанавливаются функции и полномочия подразделений, тип их ответственности (центры затрат, доходов, прибыли, инвестиций);

3. Планирование статуса и содержания деятельности службы контроллинга на предприятии.

- 3.1. определяется статус и структура службы контроллинга, ее функции, полномочия и требования к ней;
- 3.2. определяются основные объекты контроллинга по подразделениям и на предприятии в целом;
- 3.3. определяется перечень основных показателей, контролируемых на уровне предприятия в целом и всех его подразделений;
- 3.4. определяются основные информационные потоки внутри предприятия, характер и источники информации, периодичность ее представления, основные адресаты и цель получения;
- 3.5. определяется технология обработки информации в системе контроллинга и конечный «продукт» контроллинга для руководства на уровне подразделений и предприятия в целом;
- 3.6. оценивается целесообразность построения системы управленческого учета, степень ее интеграции с системой финансового бухгалтерского учета и системой контроллинга;
- 3.7. составляется положение о контроллинге на предприятии.

4. Определение состава и характера затрат по центрам ответственности.

- 4.1. определяется состав и основные статьи затрат по центрам ответственности;
- 4.2. выбираются ключевые для данного предприятия с позиций контроллинга признаки классификации затрат;
- 4.3. прогнозируются значения затрат различных видов для выбранного уровня (диапазона) производственной мощности;
- 4.4. дается краткая характеристика структуры затрат и выявляются наиболее существенные особенности управления ими;
- 4.5. выбирается метод (методы) калькулирования (отнесения) затрат на продукт, наиболее подходящий для данного предприятия.

5. Определение состава и особенностей формирования доходов предприятия.

- 5.1. определяется состав доходов предприятия от основной и не основной деятельности;
- 5.2. прогнозируются объемы сбыта при существующем уровне спроса и производственной мощности;
- 5.3. определяется безубыточный объем деятельности, и уровень цены для получения целевой прибыли;
- 5.4. обосновывается методика ценообразования, наиболее соответствующая данному виду деятельности и рыночной позиции;
- 5.5. прогнозируются доходы предприятия для определенного объема (диапазона) сбыта.

6. Бюджетирование деятельности предприятия в целом и его подразделений.

- 6.1. определяются основные бюджетные центры, технология и организация бюджетирования;

- 6.2. формируется состав бюджетов на предприятии в целом и по подразделениям;
- 6.3. выделяются основные бюджетлируемые показатели деятельности каждого центра ответственности;
- 6.4. составляются операционные и финансовые бюджеты по предприятию и подразделениям (при наличии большого количества подразделений, может быть составлен операционный бюджет одного из них) а также сводный (мастер-бюджет);
- 6.5. определяется механизм контроля выполнения бюджетов и порядок анализа отклонений;
- 6.6. моделируются фактические показатели по одному из подразделений (предприятию в целом), проводится анализ отклонений, составляется отчет центра ответственности, определяется порядок рассмотрения этого отчета, проводится оценка деятельности центра и формулируются рекомендации для руководства.

7. Оценка финансовых потребностей предприятия и планирование источников финансирования.

- 7.1. оценивается потребность в финансировании, определяются источники и механизм финансирования каждого из подразделений;
- 7.2. на основании финансовых бюджетов составляется график денежных поступлений и выплат, определяется потребность в денежных средствах предприятия и оценивается достаточность источников финансирования текущей деятельности;
- 7.3. прогнозируется рост объемов деятельности, требующий дополнительных источников финансирования и проводится сравнительный анализ возможных вариантов финансирования;
- 7.4. составляются прогнозный баланс, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств;
- 7.5. оценивается влияние прогнозируемых изменений на основные финансовые показатели деятельности предприятия и дается заключение об их целесообразности.

8. Расчет основных показателей деятельности предприятия и его подразделений.

- 8.1. моделируются фактические показатели деятельности предприятия и его подразделений и сравниваются с бюджетными;
- 8.2. проводится оценка деятельности предприятия и его подразделений на основании полученных показателей;
- 8.3. рассчитывается и оценивается влияние факторов на отклонение фактических показателей от плановых;
- 8.4. составляется краткая аналитическая записка для руководства с общей оценкой работы предприятия, его подразделений за период и рекомендациями на будущее (рекомендации должны быть с указанием исполнителей и конкретных мероприятий).

9. Определение роли контроллинга в стратегическом управлении.

- 9.1. определяется состав контроллинговой информации, необходимой для стратегического управления и порядок ее получения;
- 9.2. выбираются методы стратегического управленческого учета, калькулирования и анализа;

- 9.3. формируются рекомендации относительно стратегии предприятия и методов ее реализации, определяется роль всех подразделений в обеспечении выбранной стратегии.

Организация выполнения задания.

Задание выполняется индивидуально или совместно двумя студентами (в этом случае у моделируемого предприятия должны быть большие масштабы деятельности и более разветвленная организационная структура).

Задание предполагает моделирование большей части цифровых данных, однако смоделированные данные должны носить реальный характер, опираться на среднеотраслевые показатели и действующие в РФ нормативные правовые документы.

Задание предполагает творческий подход к выполнению, допускает возможность отклонений (не очень существенных) от предложенной структуры, включения дополнительных пунктов и разделов, любых (традиционных и оригинальных) рекомендаций по созданию эффективной системы контроллинга на предприятии с их обоснованиями и иллюстративным материалом.

Результат выполнения задания представляется в виде отчета, рубрикация разделов которого определяется последовательностью выполнения задания и содержит 9 пунктов. Отчет оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ, включает текстовую часть, схемы, расчеты, таблицы, графики.

Отчет защищается на конференции или практическом занятии.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Иванова Н.Ю. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 3-е изд., дораб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1016713>
2. Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия / Шигаев А.И. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 352 с.: ISBN 978-5-238-01442-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/872783>
3. Ивашкевич В.Б. Оперативный контроллинг / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. - 160 с.: 60x88 1/16. (обложка) ISBN 978-5-9776-0200-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/238387>
4. 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>

- Банникова Н.В. Основы организации контроллинга на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.В. Банникова, О.М. Лисова, Д.О. Грачева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь, 2013. – 64 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514518> – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/514518>
5. Рыбьянцева М. С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография / Сигидов Ю.И., Рыбьянцева М.С. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль) ISBN 978-5-16-010589-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/495342>
6. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 386 с. — (Серия : Магистр). — ISBN 978-5-534-00652-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/85F7708C-99BB-4512-AB89-D223BB4A3EF4
7. Казакова Н.А. Финансовый контроллинг в холдингах : монография / Н.А. Казакова, Е.А. Хлевная, А.А. Ангеловская. — М. : ИНФРА-М, 2018. - 237 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/13657. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/942813>
8. Хлевная Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 289 с. [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.znanium.com>]. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_58f092bb11df16.86409704
9. Казакова Н.А. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса : монография / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова ; под ред. проф. Н.А. Казаковой. - 2-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. - 234 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_5c500980856726.67755087. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1010676>
- 10.