

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»**

Кафедра экономической безопасности

КОНТРОЛЛИНГ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

**к выполнению практических занятий и самостоятельной работы
для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»
всех форм обучения**



Воронеж 2023

УДК 338(07)
ББК 65-211.2я73

Составитель

канд. экон. наук, доц. И. Ф. Елфимова

Контроллинг: методические указания к выполнению практических занятий и самостоятельной работы для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост. И. Ф. Елфимова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2023. 28 с.

В методических указаниях содержатся практические задания, задачи по темам курса, домашние задания и деловые ситуации для самостоятельной работы студентов.

Методические указания предназначены для студентов 5 курса очной и 6 курса заочной форм обучения при изучении дисциплины «Контроллинг».

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ_Контроллинг_ПЗиСР_ЭБ.pdf.

Библиогр.: 9 назв.

УДК 338(07)
ББК 65-211.2я73

Рецензент – А. В. Красникова, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической безопасности ВГТУ

*Издается по решению учебно-методического совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Контроллинг является одним из важнейших направлений в развитии теории и практики учёта, контроля и анализа хозяйственной деятельности предприятия, т.к. комплексные решения, касающиеся управления затратами и финансовыми результатами, требуют формирования и реализации общей современной концепции системного управления предприятием.

Контроллинг – концепция системного управления и способ мышления менеджеров, в основе которых лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации.

Цели дисциплины изучение теоретических и практических основ построения системы контроллинга на предприятии и овладение навыками использования методов стратегического и оперативного контроллинга в управлении предприятием.

Задачи освоения дисциплины

- изучение отечественных и зарубежных концепций контроллинга и возможности их внедрения в деятельность предприятий;
- выявление особенностей стратегического и оперативного контроллинга в системе управления предприятием;
- освоение современных методов выявления и анализа экономических рисков и принятия управленческих решений.
- изучение и получение навыков применения информационных технологий и методов для анализа технико-экономических показателей деятельности организации.

Основными разделами изучаемой дисциплины «Контроллинг» являются:

- теоретические основы организации системы контроллинга
- стратегический контроллинг и его инструменты
- оперативный контроллинг и его инструменты
- управленческий учет в системе контроллинга
- организация контроллинга в системе управления предприятием

Практические занятия по дисциплине «Контроллинг» способствуют закреплению теоретического материала, формированию аналитического творческого мышления. Практические занятия могут проводиться путем комбинирования следующих видов занятий:

- семинарское занятие на применение знаний и умений;
- практические занятия по формированию умений и навыков;
- практическое занятие по обобщению и систематизации знаний.

Аудиторные учебные занятия тесно взаимосвязаны с самостоятельной работой обучающихся.

Самостоятельная работа обучающихся, предусмотренная учебным планом, способствует более глубокому усвоению изучаемого курса, формированию навыков исследовательской работы и ориентирует обучающихся на умение применять теоретические знания на практике.

Расчет и анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Рассчитать выполнение плана по прибыли и по рентабельности предприятия и отдельных видов продукции.

4

Практическое задание 1.2

Деловая ситуация ПАРАДОКСЫ РОСТА: КОМПАНИЯ АВТ (AUDIT BUSINESS TRAINING, LTD)

ВСТУПЛЕНИЕ

Дзинь-дзинь-дзинь.... В респектабельном офисе на Water Street раздался телефонный звонок. Секретарь взяла трубку и прошептала: «Доброе утро! Компания АВТ... Пожалуйста, соединяю».

Мистер Бридж не любил понедельники, да еще 13-ое число. Оторвавшись от бумаг, он взял трубку.

Предчувствие его не обмануло. Директор фирмы в Биттенхилле, мистер Билл, сухо уведомил о том, что через шесть месяцев фирма намерена расстаться с компанией АВТ.

«Вот так история...», – подумал Мистер Бридж.

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ АВТ, LTD

В июле 1990 года шесть учредителей основали компанию, целью которой являлось обеспечение практической помощи малым и средним фирмам, работающим в сфере аудита и бухгалтерского учета.

Традиционно необъятный рынок аудиторских и бухгалтерских услуг исторически разделен на несколько сегментов.

В одних действовали аудиторские гиганты ERNST & YOUNG, COOPERS & LYBRAND, PRICE WATERHOUSE, и т.д., которые курировали в том числе мелкие и средние фирмы, что было для «звезд» обременительно и непрестижно, а для «мелочи» слишком дорого.

В образовавшуюся нишу в сфере консультирования фирм, оказывающих аудиторские и бухгалтерские услуги, удачно вписалась вновь созданная компания АВТ, LTD. Компания объявила уставный капитал в 100000 фунтов и продавала акции (1 акция = 1 фунт) мелким и средним фирмам, работающим в области аудиторских и бухгалтерских услуг.

В течение двух лет держателями акций АВТ, LTD стали 22 фирмы.

Рынок стабилен и гарантирован, и компания имеет намерение развить его в Северо-Западной части Великобритании.

Штат АВТ составляют три человека:

– директор-менеджер, мистер Г. Бридж. В 1983 году он закончил Бристольский университет по специальности латинский и греческий язык. После трех лет работы в большой аудиторской компании он получил диплом бухгалтера. До работы в АВТ, LTD представлял интересы своей компании в нашем городе;

– менеджер по обучению, миссис Барбара Хэнд, закончила Бристольский университет по специальности экономика, в 1999 году получила диплом бухгалтера, работает в АВТ, LTD с 2000 года;

– секретарь-референт, мисс Патриция Янг.

Работники фирмы имеют широкий круг обязанностей, отличаются высоким профессионализмом, успех компании в первые два года деятельности – во многом их личная заслуга.

Офис расположен на 9 этаже весьма солидного здания в центре города.

РЫНОК ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Фирмы-члены АВТ получают от нее самые разные услуги по четырем основным направлениям:

- В первую очередь – обучение профессиональным навыкам младшего персонала фирм. Благодаря АВТ фирмы-члены компании сокращают время на адаптацию молодых специалистов, слушателям прививают навыки работы с клиентами, вводят их в лабиринт проблем налогообложения.

- Одной из наиболее болезненных проблем малого и среднего бизнеса является набор кадров, и АВТ взяла на себя роль практически бесплатного посредника по комплектованию штатов малых фирм, с одной стороны, и трудоустройства выпускников учебных заведений, с другой стороны. Более того, программа обучения младшего персонала в той или иной степени способствует успешной сдаче профессиональных экзаменов. Работа по вышеназванным направлениям осуществляется непосредственно штатом компании АВТ.

- Для проведения семинаров с руководителями и ведущими специалистами фирм-членов компании и аутсайдеров привлекаются высококвалифицированные специалисты, включая профессоров высшей школы и практиков с большим опытом работы, что положительно отражается на имидже компании, и доходы от этого вида деятельности составляют немалую долю денежных поступлений.

- Большое внимание фирма уделяет издательской деятельности и специальным публикациям. Каждые три месяца АВТ издает и рассылает своим членам (а те – своим клиентам) информационные письма и раз в год – разъяснения по текущему налогообложению. Компания АВТ, разрешает фирмам-членам использовать эти материалы под именем каждой фирмы. Издательская работа выполняется также штатными сотрудниками АВТ.

ПРОБЛЕМА

«...Вот так история...», – думал мистер Бридж, – «Случайность, тенденция, сигнал для действий?...»

Мистер Бридж открыл отчет за 2003 год, хотя помнил все цифры наизусть, и остановился на важнейших из них.

Объем продаж возрос за год на 51 % (то есть в 1,5 раза). От убытков 2002 года не осталось и следа, и на 30 июня 2003 года прибыль до уплаты налогов составляла 20000 фунтов. Акционерный капитал возрос почти в 2 раза.

Стоп! Но вот расходы... Да, но это не причина для выхода из компании.

Мистер Бридж вспомнил слова мистера Билла: «К сожалению, Вы заставляете меня покупать и те услуги, в которых и не нуждаюсь. Более того, меня не устраивает форма оплаты «по подписке». А почему, собственно, я должен

платить за каждого работника 350 фунтов, хотя у меня квалифицированный персонал и меньше потребность в обучении, чем у других фирм?»

День был испорчен, и, созвонившись со своим старым университетским другом профессором Алексом Смитом, договорился с ним о встрече в своем любимом пабе. Мистер Смит работал в консалтинговой фирме, имел большой опыт работы в области управления имуществом, маркетинга. Он читал много лекций за рубежом для международного центра банковских и финансовых услуг.

«КАКАЯ ДОРОГА ВЕДЕТ К ХРАМУ?»

За кружкой пива:

АЛЕКС: «Да, я тебя понимаю. Но если трезво посмотреть на сложившуюся ситуацию, у тебя сплошные парадоксы. Во-первых, – и профессор загнул один палец, – твоя клиентура вряд ли готова нести дополнительные затраты, но ты не можешь существенно расширить дело, не вкладывая дополнительные средства».

БРИДЖ: «Честно говоря, мы, с одной стороны, работаем на пределе наших возможностей, и передо мной все время стоит вопрос: принять ли на работу нового человека, чтобы увеличить объем предоставляемых услуг, либо сначала увеличить объем услуг, потом нанять работника?»

АЛЕКС: «Мой совет тебе, – Алекс загнул второй палец, хорошее маркетинговое исследование, которое, наверняка, даст тебе новую сферу деятельности. Подумай о том, что можно продвигать те же услуги, но иначе. Раз клиент всегда прав, то предоставь ему сегодня то, что он требует, даже если это меньше того, что ты можешь ему дать. Заверни каждую услугу в отдельную упаковку и подай ему по первому требованию, но имей под рукой большой мешок, если клиент закажет все. Учти, что тут встанет другая проблема ценообразование. Пока ты продавал корзину услуг целиком, то перед тобой не стояла задача, оценить каждую услугу, это дело твоего клиента – разобраться, что он у тебя приобрел, что сколько стоит».

Профессор явно увлекся и загибал один палец за другим: «Когда ты последний раз составлял бизнес-план? Займись этим. Проведи финансовый и SWOT-анализ. Выработай стратегию компании в условиях ее роста...»

Все это звучало очень весомо, а убедительности добавляли сжатые кулаки профессора.

Задание: проанализировать деловую ситуацию, дать ее финансовую оценку, подготовить SWOT-анализ деятельности фирмы, дать обоснованные рекомендации по выходу из сложившейся ситуации, рассмотреть, какие функции контроллинга реализуются в данном случае.

Практическое занятие 2

Анализ безубыточности производства и обоснование финансовых и производственных решений на основе использования инструментов оперативного контроллинга

Задача 2.1

За первый период была произведена одна тысяча единиц товара и продана по цене 3000 р. за единицу.

За второй период произведено 1100 единиц товара и продано по цене 3000 р. за единицу.

Переменные затраты на производство единицы товара 2000 р.

Постоянные затраты на весь выпуск продукции 800000 р.

Определить относительные изменения выручки от реализации и прибыль. Построить точку безубыточности и рассчитать критический объем производства продукции, порог рентабельности, запас финансовой прочности.

Задача 2.2

Определить относительное изменение прибыли (см. условие задачи 2.1), если переменные затраты на производство единицы товара 1500 р., постоянные затраты на все производство 1300000 р., выручка изменилась на 10%.

Как изменится точка безубыточности при такой структуре затрат. Построить графически и рассчитать критический объем производства продукции, порог рентабельности, запас финансовой прочности.

Задача 2.3

За первый период была произведена одна тысяча единиц товара и продана по цене 3000 р. за единицу.

За второй период произведено 2000 единиц товара и продано по цене 3000 р. за единицу.

Переменные затраты на производство единицы товара 2000 р.

Постоянные затраты на весь выпуск продукции 800000 р.

Определить относительные изменения выручки от реализации и прибыль. Построить точку безубыточности и рассчитать критический объем производства продукции, порог рентабельности, запас финансовой прочности. Сравнить результаты расчетов с задачей 2.1.

Задача 2.4

Два соседа Франц и Фриц являются водителями такси и владеют одинаковыми автомобилями. На начало года они составили смету затрат с 1.01 по 30.12.

Доход на 1км	-	1\$.
Ожидаемый километраж в год		30 тыс. км.
Годовая выручка		30 тыс. \$.
Бензин, масло, резина, ремонт (переменные расходы) километраж.		4500\$ на весь километраж.
Переменные затраты на 1 км		...
Страхование и налоги		1500 \$.
Амортизация		4000\$.
Административные издержки (аренда гаража)		8000\$.
Итого постоянных затрат		13500\$
Постоянные затраты на 1 км		...
Прибыль до налогообложения		...
Прибыль на 1 км.		...

30 декабря оба водителя наездили 30000 км. 31 декабря к Фрицу пришел клиент и попросил отвезти на 100 км за 50 \$. Фриц отказал, а Франц согласился, кто из них прав?

Дополните смету затрат водителей и обоснуйте их решения. Определите минимальную стоимость поездки и 1 км 31 декабря, используя расчеты критического объема продаж.

Практическое занятие 3

Формирование ассортиментной политики предприятия на основе расчета сумм покрытия постоянных затрат

Задача 3.1

Предприятие выпускает 3 вида продукции А, В, С на одном оборудовании.

В течение длительного времени предприятие руководствуется следующими принципами:

1. Постоянные затраты распределяются пропорционально обороту.
2. Предприятие стремится снять с производства нерентабельную продукцию.

По результатам очередного года получены следующие данные:

Показатели	А	В	С	Σ
Оборот, р.	50	50	50	150
Переменные затраты, р	20	30	40	90
Постоянные затраты, р.				54
Прибыль, р.				

Определить финансовые результаты от производства и реализации продукции и ее отдельных видов. В процессе дальнейшей работы в разные периоды времени руководство предприятия принимало последовательно следующие решения:

1. Снять с производства убыточное изделие (С);
2. Закупать на стороне изделие С по цене 48 и продавать по 50.
3. Снять с производства убыточное изделие С, заменив его на увеличение наиболее прибыльного изделия (А). При этом изначально загрузка оборудования производством продукции А, В, С составляла соответственно 10, 4 и 1 единицу мощности;
4. По рекомендации консультанта на основе расчета сумм покрытия постоянных затрат на единицу мощности оставлено производство всех видов изделий, но изменена структура товарной продукции с целью повышения прибыльности производства.

Задание: по всем вариантам решений составить таблицы финансовых результатов и сделать выводы. Сформировать наиболее оптимальный ассортимент производства продукции с учетом того, что объем рынка сбыта не может быть увеличен по изделию А и В более, чем в два раза, а по изделию С более, чем в три раза..

Задача 3.2

Торговое предприятие продает минеральную воду, добытую из собственного источника. Цена одной бутылки 1\$, переменные издержки (разлив, одноразовые бутылки) – 0,6\$. Годовые постоянные издержки составляют 100000 \$.

1. Определить критический объем производства.
2. Сколько бутылок должно быть продано, для того, чтобы можно было получить 100000 \$ прибыли.
3. При каком объеме продаж в шт. прибыль составит 20 % к обороту (рентабельность 20%).
4. Вторая линия разлива стоила бы фирме 50000\$. При каких условиях предприятие может позволить себе сделать такие вложения.
5. Стоит ли проводить ежегодно рекламу стоимостью 70000 \$.
6. Торговый представитель фирмы хочет продавать воду на новом сегменте рынка. Представитель просит 0,1 \$ за бутылку в качестве комиссионных, других издержек при этом не возникает. Можно ли ему позволить продавать и на каких условиях.
7. Торговый представитель требует постоянных затрат в сумме 20000 \$ в год и комиссионные 0,1 \$ за бутылку, можно ли ему это позволить и на каких условиях.

Задача 3.3. Учебно-деловая ситуация

ТРУДНЫЙ ВЫБОР

Исходная информация:

Мистер Харрисон, проживающий в городе Анкоридже (штат Аляска), осенью 1994 года получил наследство в 1 миллион долларов и будучи по натуре человеком предприимчивым, принялся искать место приложения своего капитала. Его привлекали два вида деятельности: гостиничный бизнес и коммерческая деятельность. Чтобы не действовать наугад, Харрисон сделал предварительные расчеты и обоснования.

1. гостиничный бизнес. Есть возможность взять в аренду 30-ти комнатную виллу на живописном берегу полуострова Кенай при годовой арендной плате 900 тысяч долларов. Харрисон предполагает установить среднюю цену проживания в гостинице для постояльцев – 111 долларов за один номер в сутки, что даст годовую выручку в 1215450 долларов. Годовая сумма переменных затрат (заработная плата персонала, стирка и глажение белья, топлива) составит около 100 тысяч долларов. Следовательно, предполагаемая прибыль: $1215450 - 900000 - 100000 = 215450$ долларов (прибыльность на вложенный капитал = 21,5 %).

2. Коммерческая деятельность. Харрисон может арендовать небольшую торговую точку в самом центре Анкориджа за 100 тысяч долларов в год (в стоимость аренды включается также расходы на муниципальные сборы рентного характера). Если наладить продажу прохладительных напитков, для этого потребуется закупка апельсинового концентрата в общей сумме 850 тысяч долларов в год (объем рассчитан по пропускной способности бара). Годовая заработная плата персонала составит 50 тысяч долларов. Харрисон предполагает продавать около 2400 тысяч бутылок апельсинового напитка по цене 50 центов за бутылку, что даст годовую выручку в сумме 1200000 долларов. Годовая прибыль составит: $1200000 - 100000 - 850000 - 50000 = 200000$ долларов (прибыльность на вложенный капитал = 20,0 %).

Представленные виды деятельности мистер Харрисон предполагает осуществлять на Аляске, где достаточно длинный период очень суровой зимы. Поэтому надежды на то, что в случае организации гостиничного бизнеса туристы с юга будут останавливаться на полуострове Кенай, призрачны. То же самое обстоит с прохладительные напитки резко падает.

Необходимо посоветовать Харрисону выбрать из двух представленных видов деятельности тот, который при снижении фактического объема реализации в два раза против плановой величины обеспечит безубыточность бизнеса (налогообложение в расчет не принимать).

Для решения учебно-деловой ситуации составить следующую таблицу:

Экономическое обоснование решения о выборе нового бизнеса

Показатели	Гостиничный бизнес	Продажа прохладительных напитков
Постоянные затраты, доллары		
Переменные затраты (план), доллары		
Объем реализации плановый (в физическом выражении)		
Удельные переменные затраты (на единицу реализации), доллары		
Фактический объем реализации (в физическом выражении)		
Фактический объем реализации, доллары		
Переменные затраты (факт), доллары		
Прибыль (убытки), доллары		

Практическое занятие 4

Анализ продуктовой программы предприятия с помощью методов контроллинга

Задача 4.1

Предприятие производит в течении нескольких лет галогенные лампы для автомобильного рынка. Потребителями являются заводы и магазины.

Итоги последнего года в таблице.

Тип изделия	Объем продаж, шт	Цена за шт, р.	Переменные затраты на шт, р	Требуемая производственная мощность, мин	Доля рынка, %	Число потребителей
1	2	3	4	5	6	7
1	20000	38	35,6	28800	3	28
2	42750	40	39,5	17280	6,75	8
3	6080	62,5	61,7	46080	1,5	32
4	19000	50	42,8	23040	3,75	12
Σ	87830			115200	15	80

Общая сумма постоянных издержек предприятия 195350 р.

Общий объем рынка 25333000 р.

Необходимо:

1. Построить профиль ассортимента фирмы (профиль оборота) и проанализировать его.
2. Построить профиль потребителей и сделать его анализ
3. Провести анализ критических объемов производства и сбыта.
4. Сделать общие выводы из анализа деятельности предприятия и его продуктовой программы.

Для построения профиля оборота и профиля потребителей можно составить дополнительную таблицу.

Тип изделия	Оборот в стоим. Ед	Оборот в %	Мощность в %	Клиенты в %	Рынки в %
1					
2					
3					
4					
Σ					

Домашнее задание: На основе исходных данных задачи 4.1 построить профиль сумм покрытия и сделать его анализ. Для построения профиля сумм покрытия составить дополнительную таблицу.

Тип изделия	Объем продаж, шт	Объем продаж, р.	Переменные затраты, р.	Сумма покрытия р.	Постоянные затраты, р.	Прибыль (убыток), р.	Сумма покрытия %
1							
2							
3							
4							
Σ							

Задача 4.2

Предприятие производит 10 видов продукции. Цена и годовой спрос на них приведены в таблице:

Исходные данные

№ товара	Цена, тыс.р.	Годовой спрос, ед.
1	33	1000
2	26	500
3	4	500

4	3	3000
5	8	2000
6	13	3000
7	10	1000
8	7	1000
9	2	1500
10	14	1000

Оцените перспективность ассортиментной политики предприятия и разработайте рекомендации по ее совершенствованию, используя метод ABC-анализа.

Задача 4.3

На основе исходных данных оцените перспективность ассортиментной политики предприятия и разработайте рекомендации по ее совершенствованию, используя метод ABC-анализа.

Исходные данные

Товар	Покрытие постоянных издержек и прибыли, тыс.р.
1	98
1	2
2	66
3	82
4	272
5	17
6	140
7	20
8	323
9	54
10	119

Практическое занятие 5

Внутрифирменное планирование с использованием методов контроллинга

Практическое задание 5.1

Провести поэтапное бюджетирование деятельности предприятия.

Подготовительный этап

Оптовое торговое предприятие «Дан» предполагает октябре 2023 г. разработать бюджеты на 2024 г. Ожидается, что отчет финансовых результатах за 2023 г. и баланс на 31.12.2023 будут выглядеть следующим образом:

Отчет о финансовых результатах за 2023 г., тыс. р.

	•Товарная группа			Всего
	А	В	В	
Валовой доход	10200	8572	18200	
- Издержки на приобретение товаров	5400	5000	11400	
Валовая выручка				
- Ежегодно возобновляемые постоянные издержки	—	—	—	10460
Чистый доход	—	—	—	
- Амортизация	—	—	—	1000
Прибыль до начисления процентов	—	—	—	
- Издержки по выплате процентов	—	—	—	400
Чистая прибыль	—	—	—	

Баланс на 31.12.2023 г., тыс. р.

Активы		Пассивы	
Оборудование	3787	Собственный капитал	7890
Товарный запас	3320	Банковая задолженность	2700
Товарная дебиторская задолженность	9513	Товарная кредиторская задолженность	6150
Денежные средства	120		
Итого активы		Итого пассивы	

Этап 1. Составление скорректированного бюджета по прибыли (пассивная часть – с учетом изменений внешней среды).

В результате анализа внешних условий деятельности фирмы на 2024 г. получены следующие данные:

а) Товарная группа А реализуется на экспортном рынке. В сентябре 2023 г. появился новый конкурент, товары которого, по всей видимости, понравились покупателям. Поэтому руководство фирмы «Дан» ожидает, что, несмотря на общее увеличение спроса, реализация товаров группы А снизится на 20 %.

б) В отношении товарной группы Б объем реализации ожидается в таком же размере, как и в 2023 г. Предполагается, что цена покупаемых товаров возрастет на 15 %.

в) Рынок сбыта товаров группы В значительно расширяется. Ожидается увеличение объема реализации на 10 % при неизменной реализационной цене.

г) Исходя из уже принятых решений о повышении заработной платы и увеличении количества персонала, ожидается, что ежегодно возобновляемые постоянные издержки возрастут на 1000000 р.

На основе этих положений необходимо составить скорректированный расчет прибыли.

Этап 2. Составление бюджета по прибыли (активная часть – реакция предприятия на изменения внешней среды).

В результате анализа внутренних условий в 2024 г. предполагается следующее:

а) В случае снижения цены на товары группы А на 5 % ожидается, что фирма сможет элиминировать негативные воздействия конъюнктуры, связанные с появлением нового конкурента. Поэтому ожидается, что при снижении цены объем реализации возрастет на 20 %.

б) В случае снижения цены на товары группы Б на 10 % ожидается, что объем реализации возрастет на 25 %.

в) Ожидается, что объем реализации товаров группы В возрастет на 20 % в случае осуществления рекламной кампании стоимостью 600000 р.

Все поступившие предложения должны быть проанализированы на основе составления альтернативных расчетов. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

Будет ли выгодно изменить цену реализации по товарным группам А и Б?

Окупится ли рекламная кампания по товарной группе Б?

Исходя из показателей скорректированного расчета по прибыли и принятых изменений, составляется бюджет по прибыли.

Этап 3. Составление финансового плана

Финансовый план (финансовый бюджет) разрабатывается на основе сопоставления ожидаемых платежей и ожидаемых поступлений. Исходя из этого можно составить представление о том, будет ли финансовое положение фирмы удовлетворительным.

В примере с фирмой «Дан» на 2024 г. предусматривается следующее, тыс. р.:

1. Финансовый план разрабатывается с поквартальной разбивкой.

2. Валовая выручка и издержки на приобретение товаров в бюджете по прибыли на 2024 г. распределяются таким образом (тыс. р.).

Квартал	Валовая выручка	Издержки на приобретение товара
1	9042	5607
2	9427	5846
т	10852	6730
4	12577	7799
Итого	41898	25982

В первом квартале 2024 г. запланировано увеличить товарный запас, с тем чтобы он соответствовал среднегодовой величине товарного запаса на 2024 г. Предполагается, что среднее число оборотов товарного запаса будет равно шести. Существует договоренность с поставщиками, что пополнение товарного запаса будет оплачиваться по истечении шести месяцев с момента закупки.

Ожидается, что реализация и текущие покупки товаров (равные объему всех покупаемых товаров), как и в 2024 г., будут осуществляться на основе трехмесячных кредитов.

3. Ожидается, что ежеквартально на покрытие ежегодно возобновляемых постоянных издержек будет направляться 25 % от за планированной на это годовой суммы.

4. Издержки на выплату процентов запланированы в размере 110 тыс. р. в квартал.

5. Во 2-м квартале предполагается закупка оборудования на сумму 600 тыс. р. оплата, которой предстоит в 4-м квартале. Амортизационные списания по оборудованию на 2024 г. составят 1100 тыс. р.

6. Платежи по банковской задолженности должны быть осуществлены в 4-м квартале в размере 400 тыс. р.

7. Но личное потребление владельца фирмы «Дан» предполагается выделять 150 тыс. р. в квартал.

8. Запланировано, что в 3-м квартале собственный капитал будет увеличен на 1000 тыс. р.

9. Реализация товаров на условиях трехмесячного кредита в 4-м квартале 2023 г. составила 9513 тыс. р.

Показатели финансового плана на 2024 г.

	кварталы			
	1	2	3	4
Поступления				
Запас денежных средств на начало периода				
Увеличение собственного капитала				
Реализация товаров на условиях трехмесячного кредита				
Всего поступления				
Платежи				
Увеличение товарного запаса				
Текущие закупки товаров на условиях трехмесячного кредита				
Ежегодно возобновляемые постоянные издержки				
Проценты				
Оборудование				
Банковская задолженность				
Личное потребление владельцев				
Всего платежи				
Сальдо поступления-платежи				
Сальдо поступления-платежи с нарастающим итогом (равно запасу денежных средств на конец периода)				

Этап 4. Составление планового баланса на 2024 г.

Плановый баланс разрабатывается с учетом показателей бюджета по прибыли и финансового плана.

Практическое занятие 6

Учет и калькулирование затрат в системе контроллинга

Задача 6.1

Провести калькулирование затрат методом расчета коэффициентов эквивалентности (эквивалентная калькуляция).

Исходные данные представлены в таблице

Изделия	Объем производства, шт	Коэффициент эквивалентности	Расчетный объем, шт	Общие затраты, р	Коэффициент затрат на единицу продукции
A	1250	0,8	1000		
B	2000	1,0	2000		
C	4000	1,5	6000		
			9000	13500	

Задача 6.2

Провести калькулирование затрат методом простой косвенной калькуляции

Виды затрат	Сумма затрат, р	Ставка распределения накладных расходов		
		К материалам	К зарплате	К сумме материалов и зарплат
Производственные материалы	100000			
Зарплата производственных рабочих	200000			
Сумма прямых затрат	300000			
Сумма накладных расходов	240000	240 %	120 %	80 %
Себестоимость	540000			

Задача 6.3

Калькуляция себестоимости изделия методом многозвенной (дифференцированной) косвенной калькуляции.

По данному методу накладные расходы распределяются по местам их возникновения с помощью коэффициентов (ставок) на основании того, что различные изделия в различной степени вносят вклад в места возникновения затрат (МВЗ) и в различной степени нуждаются в накладных расходах.

Выделяют следующие МВЗ:

1. главные МВЗ - это конечные, независимые самостоятельные затраты:

- МВЗ, связанные с материалами (ММВЗ): отделы, связанные с закупкой, хранением и выдачей материалов; склады; кладовые в цехах.

- МВЗ, непосредственно связанные с изготовлением изделий цеха.

- МВЗ, связанные с администрированием и управлением (АМВЗ): дирекция, бухгалтерия, экономические службы.

- МВЗ, связанные со сбытом продукции (СМВЗ).

2. вспомогательные (зависимые) МВЗ:

- общие МВЗ (стоимость земли, амортизация зданий и сооружений).

- особые вспомогательные МВЗ (ремонтные цехи, инструментальные участки, технические бюро).

Распределение затрат по местам возникновения предполагает расчет ставки распределения на основании статистических данных внутреннего управленческого и бухгалтерского учета.

Исходные данные к задаче:

Рассчитать цену изделия с учетом мест возникновения затрат. На изделие идет 500 р. основных материалов, 210 р. основной производственной зарплаты МВЗ1 и 160 р. заработной платы МВЗ2.

Производственные накладные расходы распределяются пропорционально материалам и заработной плате.

Общие накладные расходы составляют административные и сбытовые издержки.

Норма прибыли составляет 10%. Комиссионные при продаже 4%.

Практическое занятие 7

Составление сметы затрат на производство

Задача 7.1

Компания Enterprises производит два изделия – «Альфа» и «Сигма». Изделие «Альфа» изготавливает цех 1, изделие «Сигма» – цех 2.

Есть информация на 2023г.

Нормативные расходы на основные материалы и оплату рабочей силы:

	р
Материал X, на 1 ед., кг	1,80
Материал Y, на 1 ед., кг	4,00
Труд основных производственных рабочих, ч.	3,00

Накладные расходы возмещаются на базе показателя времени основных производственных рабочих.

Нормативы расхода основных материалов и рабочего времени на изделие:

	р	Изделие «Альфа»	Изделие «Сигма»
Материал X, на 1 ед., кг	1,80	10	8
Материал Y, на 1 ед., кг	4,00	5	9
Труд основных производственных рабочих, ч.	3,00	10	15
Смета за предыдущий 2003 г.:			
Основной капитал, р:			
земля		42500	
здания и оборудование	323000		
минус амортизация	63750	– 259250	= 301750
Оборотный капитал:			
запасы: готовая продукция	24769		
сырье	47300		
дебиторская задолженность	72250		
касса	8500		
	152819		
Минус краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	62200		90619
Нетто-активы			392369
Акционерный капитал:			
300000 обычных акций по f 1 каждая		300000	
Резервы		92369	
			392369

Другие релевантные данные для 2023 г.

Готовая продукция

	Изделие «Альфа»	Изделие «Сигма»
Прогнозируемый объем продаж, ед.	8500	1600
Цена реализации единицы продукции, р	100	140
Необходимые запасы на конец учетного периода, ед.	1870	90
Запасы на начало учетного периода, ед.		
Основные материалы		
	Материал X	Материал Y
Запасы на начало учетного периода, ед.	8500	8000
Необходимые запасы на конец учетного периода, ед.	10200	1700
	Цех 1, р	Цех 2, р
Сметная ставка распределения накладных расходов (на час труда основных производственных рабочих):		
вспомогательные материалы	0,30	0,20
труд вспомогательных рабочих	0,30	0,30

энергия (переменная часть)	0,15	0,10
ремонт и техобслуживание (переменная часть)	0,05	0,10
Сметные постоянные накладные расходы:		
амортизация	25000	20000
контроль	25000	10000
энергия (постоянная часть)	10000	500
ремонт и техобслуживание (постоянная часть)	11400	799
Оценка непроизводственных накладных расходов:		р
Канцелярские товары и др.		1000
Жалованье:		
отдел сбыта		18500
администрация		7000
Комиссионные		15000
Транспортные расходы (отдел сбыта)		5500
Реклама		20000
Прочие (офис)		2000
		69000

Движение денежной наличности по смете:

	Кварталы			
	I, р	II, р	III, р	IV, р
Поступления от потребителей	250000	300000	280000	246250
Платежи:				
материалы	100000	120000	110000	136996
заработная плата	100000	110000	120000	161547
другие расходы (сумма)	30000	25000	18004	3409

Необходимо подготовить совокупную финансовую смету на 2023 г. и следующие документы:

- программу сбыта и производства;
- производственную программу;
- смету использования основных материалов;
- смету затрат на приобретение основных материалов;
- смету по труду основных рабочих;
- смету общезаводских накладных расходов;
- смету сбыта и администрации;
- кассовую консолидированную смету.

2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

По итогам деятельности за год компания «Ритм», выпускающая стройматериалы, имела большой успех на российском рынке розничных продаж. Высший менеджмент компании решает в следующем году расширить производство ровно в два раза, ибо, по оценкам маркетологов, рынок еще далек от насыщения. Для этого необходимо закупить и установить дополнительное оборудование суммарной стоимостью 50 млн. р. По поводу источников финансирования разгорелись жаркие споры между Генеральным директором компании и Председателем Совета директоров. Суть разногласий заключалась в следующем.

Генеральный директор предложил организовать эмиссию обыкновенных акций на сумму 50 млн. руб. в количестве 50 тысяч штук номиналом по 1 тыс. руб., чем вызвал опасения Председателя Совета директоров, имеющего контрольный пакет акций компании «Ритм». Он боялся потерять контроль над компанией, уставный капитал которой к моменту спора составлял 50 млн. рублей, а доля Председателя Совета директоров в нем равнялась 53%.

Председатель Совета директоров предложил организовать эмиссию корпоративных облигаций на сумму 50 млн. рублей в количестве 50 тысяч штук номиналом по 1 тыс. руб., так как величина уставного капитала при этом не меняется, что вполне его устраивало. Это предложение возмутило генерального директора, потому что, по его мнению, эмиссия корпоративных облигаций ухудшает финансовую устойчивость компании, а значит, увеличивает финансовые риски. Даже предложение председателя понизить ставку дивиденда до уровня ставки процента по облигациям в размере 10% годовых не повлияло на мнение генерального директора, считающего, что это не дает никакого выигрыша для компании.

Задание. Обоснуйте ту или иную позицию с помощью финансовых расчетов, если ставка налога на прибыль составляет 20%, а общая рентабельность производства равняется 10%.

Задание 2

Составить плановый квартальный баланс денежных поступлений и выплат и определить объем требуемого краткосрочного финансирования.

Исходные данные. Компания реализует продукцию с месячной отсрочкой платежа. Выручка определяется по моменту отгрузки. Учетной политикой предприятия предусмотрено поддерживать постоянный минимальный остаток на расчетном счете в размере 20 тыс. р.

Дополнительные исходные данные представлены в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Дополнительные исходные данные

Показатель	Март	Апрель	Май	Июнь
Выручка, тыс. р.	1000	1200	1400	1600
Поступления денежных средств от прочей реализации, тыс. р.	150	350	500	400
Погашение кредиторской задолженности, тыс. р.	700	800	1300	1400
Прочие платежи, тыс. р.	300	500	600	200

Таблица 2

Величина остатка денежных средств на начало квартала по вариантам

Показатель	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Остаток денежных средств на начало квартала, тыс. р.	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55

Для выполнения задания необходимо:

- определить поступления денежных средств от реализации продукции;
- рассчитать текущее сальдо как разницу между поступлением денежных средств и их оттоком;
- определить конечное сальдо;
- выявить излишек или недостаток денежных средств.

Результаты расчетов предлагается оформить в таблицу 3

Таблица 3

Плановый баланс денежных поступлений и выплат

В тысячах рублей

Показатель	Апрель	Май	Июнь
А. Поступления денежных средств			
Поступление денежных средств от реализации продукции			
Прочие поступления			
Всего поступлений			
Б. Отток денежных средств			
Погашение кредиторской задолженности			
Прочие платежи			
Текущее сальдо			
Начальное сальдо			
Конечное сальдо			
Минимально необходимое сальдо			
Требуемая дополнительная краткосрочная ссуда			

Задание 3

Предприятие выпускает 8 видов продукции (D,E,F,G,H,K,M,N) и имеет следующие показатели по ее производству (табл. 4). Рассчитать недостающие в таблице показатели и определить результаты деятельности предприятия по схеме многоступенчатого учета сумм покрытия. Сделать выводы по полученным результатам.

Таблица 4

Исходные данные

Показатели, тыс. р	Вид продукции							
	D	E	F	G	H	K	M	N
Выручка от реализации	224,1	382,5	438,5	336,7	1014	580, 8	246,2	371
Переменные затраты	29	26,5	28	29,1	28,9	29,1	29	76,2
Сумма покрытия 1	?	?	?	?	?	?	?	?
Постоянные затраты по видам продукции	98,1	196,3	235,6	147,2	539,8	490, 8	107,9	117, 8
Сумма покрытия 2	?	?	?	?	?	?	?	?
Сумма	?		?		?		?	
Постоянные затраты участков	61,5		79,9		215,4		47,2	
Сумма покрытия 3	?		?		?		?	
Сумма	?				?			
Постоянные затраты подразделений	20,4				37			
Сумма покрытия 4	?				?			
Сумма	?							
Постоянные затраты цеха	58,7							
Результат (+,-)	?							

Задание 4

Самостоятельно изучить и подготовить сообщение на практических занятиях по методам стратегического и оперативного контроллинга, не вошедшим в лекционный материал, по вариантам

1. Анализ объема заказов.
2. Метод расчета сумм покрытия.
3. ABC – анализ.
4. Анализ узких мест предприятия
5. Расчет производственного результата на краткосрочный период.
6. Комиссионное вознаграждение торговых представителей на базе сумм покрытия.
7. XYZ – анализ.

8. Метод разработки сценариев.
9. Анализ конкуренции.
10. Стратегические резервы.
3. Самостоятельно изучить и подготовить реферат по специальным областям контроллинга по вариантам:
 1. Контроллинг инвестиций.
 2. Контроллинг инноваций.
 3. Финансовый контроллинг.
 4. Контроллинг финансового состояния предприятия.
 5. Контроллинг несостоятельных предприятий.
 6. Бюджетирование в системе контроллинга.
 7. Информационная поддержка контроллинга.
 8. Контроллинг в банке.
 9. Контроллинг маркетинга.
 10. Контроллинг обеспечения ресурсами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая действительность меняется, становится более динамичной, сложной, постоянно испытывающей воздействие ускоряющегося НТП, многих других новых факторов. Поиск эффективных путей приспособления управления к новым условиям – дело зачастую чрезвычайно трудное.

Одним из важнейших направлений развития теории и практики управления и совершенствования организации планирования, учета, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия является концепция контроллинга, реализация которой позволяет в нужные сроки и качественно предоставить необходимую информацию на различные уровни управления, изменив методы обработки экономической информации на основе использования современной вычислительной техники.

Инструментарий контроллинга служит на благо любому предприятию. Благодаря внедрению его в "жизнь" современного бизнеса, многие хозяйствующие субъекты в настоящее время уменьшают финансовые риски, повышают эффективность деятельности и в результате этого укрепляют позиции в своем сегменте рынка.

Выполнение обучающимися практических заданий по дисциплине «Контроллинг» нацелено на закрепление теоретических знаний и практических навыков в сфере принятия финансовых решений в процессе управления предприятием и его экономической безопасностью.

Задания, предназначенные для самостоятельной работы, ориентированы на развитие творческого подхода обучающихся к решению профессиональных заданий и подготовку к промежуточной аттестации по дисциплине.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Асаул А.Н. Управление затратами и контроллинг [Электронный ресурс]: учебник/ А.Н. Асаул [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - Кызыл: Тувинский государственный университет, 2014. - 236 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/38595>. - ЭБС «IPRbooks»
2. Буреш О.В. Бизнес-контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.В. Буреш [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. - 146 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30052>. - ЭБС «IPRbooks»
3. Гладченко Т.Н. Контроллинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Гладченко Т.Н., Фомин Ю.В. - Электрон. текстовые данные. - Донецк: Донецкий государственный университет управления, 2016. - 194 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62361.html>. - ЭБС «IPRbooks»
4. Елфимова И.Ф., Хвостикова В.А. Контроллинг : Учеб. пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - Воронеж : ФГБОУ ВПО "Воронежский государственный технический университет", 2012. - 163 с.
5. Елфимова И.Ф., Исаева О.В. Контроллинг [Электронный ресурс]: Учеб. пособие. - Электрон. текстовые, граф. дан. (1,124 Кб). - Воронеж : ФГБОУ ВПО "Воронежский государственный технический университет", 2013.
6. Лыжина Н.В. Управление затратами предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Лыжина Н.В., Уханова Р.М. - Электрон. текстовые данные. - Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. - 152 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/80253.html>. - ЭБС «IPRbooks»
7. Современные концепции управленческого учета и контроллинга [Электронный ресурс]: учебное пособие/ И.Д. Демина [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 207 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74558.html>.— ЭБС «IPRbooks»
8. Фридман А.М. Финансы организации (предприятия) [Электронный ресурс]: учебник/ Фридман А.М. - Электрон. текстовые данные. - М.: Дашков и К, 2016. - 488 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60546.html>. - ЭБС «IPRbooks»
9. Хегай Ю.А. Управление затратами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Хегай Ю.А., Васильева З.А. - Электрон. текстовые данные. - Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2015. - 230 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84172.html>.— ЭБС «IPRbooks»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Практическое занятие 1. Расчет и анализ финансовых результатов деятельности предприятия.....	4
Практическое занятие 2. Анализ безубыточности производства и обоснование финансовых и производственных решений на основе использования инструментов оперативного контроллинга.....	8
Практическое занятие 3. Формирование ассортиментной политики предприятия на основе расчета сумм покрытия постоянных затрат...	9
Практическое занятие 4. Анализ продуктовой программы предприятия с помощью методов контроллинга.....	12
Практическое занятие 5. Внутрифирменное планирование с использованием методов контроллинга	14
Практическое занятие 6. Учет и калькулирование затрат в системе контроллинга.....	18
Практическое занятие 7. Составление сметы затрат на производство	19
2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ...	22
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	25
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	26

КОНТРОЛЛИНГ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий и самостоятельной работы
для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»
всех форм обучения

Составитель

Елфимова Ирина Фёдоровна

В авторской редакции

Подписано к изданию 07.07.2023.

Уч.–изд. л. 1,4.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»

394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84