

ГОУВПО «Воронежский государственный технический
университет»

Кафедра экономики и управления на предприятиях
машиностроения

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по проведению практических занятий и самостоятельной
работы по дисциплине «Контроллинг логистических систем»
для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02
«Менеджмент» по профилю «Логистика и управление
цепями поставок» всех форм обучения

Воронеж 2011

Составители: канд. экон. наук, доц. И.Ф. Елфимова

УДК 658.512

Методические указания по проведению практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Контроллинг логистических систем» для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» по профилю «Логистика и управление цепями поставок» всех форм обучения / Воронеж. гос. техн. ун-т; Сост.: И.Ф. Елфимова Воронеж, 2011. 38 с.

В настоящих методических указаниях содержатся методические указания по выполнению практических заданий, задачи по темам курса, домашние задания и деловые ситуации для самостоятельной работы студентов, список рекомендуемой литературы.

Табл. 28 Библиогр. назв. 6

Рецензент канд. экон. наук, доц. А.Л. Шарыкина

Ответственный за выпуск зав. кафедрой д-р экон. наук, профессор О.Г. Туровец

Печатается по решению редакционно-издательского совета Воронежского государственного технического университета

© Воронежский государственный
технический университет, 2011

Практическое занятие 1

Расчет и анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Задача 1.1.

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

Показатели	План	Отчет
1. Выпуск продукции в тыс. шт.		
А	35	32
Б	16	16
В	8	7
2. Цена, р.		
А	60	63
Б	74	74
В	90	92
3. Себестоимость продукции, р		
А	Предыдущий период 45	50
Б	49	46
В	67	65
4. Прямые материальные затраты на единицу продукции, р		
А	26	28
Б	20	20
В	27	25
5. Остатки готовой продукции на начало года, тыс.шт.		
А	1,8	3,1
Б	2,7	3
В	2,8	3

6. Остатки готовой продукции на конец года, тыс.шт.		
А	5,1	4,8
Б	1,9	5,6
В	2,1	1,9
7. Доход от операции с ценными бумагами, р	37	27
8. Основные производственные фонды на начало года, тыс.р.	6900	6900
9. Ввод основных производственных фондов в отчетном году (1-го числа месяца), тыс.р	Октябрь 910	Ноябрь 910
10. Выбытие основных производственных фондов в отчетном году, тыс.р	Декабрь 406	Декабрь 420
11. Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, тыс.р	2500	2610

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 прощебетала: «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 ABT, 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 разделился 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 ABT, 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 ABT, LTD стали 22 фирмы.

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

Штат ABT 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 ABT, 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 ABT, 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 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 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 1 км -	1\$.
-----------------	------

Ожидаемый километраж в год	30
----------------------------	----

тыс. км.

Годовая выручка

30 тыс. \$.

Бензин, масло, резина, ремонт (переменные расходы)

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. Домашнее задание. Учебно-деловая ситуация.

ТРУДНЫЙ ВЫБОР

Исходная информация:

Набрать и вставить с листа 1

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
1	20000	38	35,6	28800
2	42750	40	39,5	17280
3	6080	62,5	61,7	46080
4	19000	50	42,8	23040
Σ	87830			115200

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 %	Кл
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 издел ия	Объем продаж, шт	Объем продаж, р.	Переменн ые затраты, р.	Сумма покрытия р.	Постоянн ые затраты, р.
1					
2					
3					
4					
Σ					

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 2003 г. разработать бюджеты на 2004 г. Ожидается, что отчет по прибыли за 2003 г. и баланс на 31.12.2003 будут выглядеть следующим образом:

Таблица 1

Отчет по прибыли за 2003 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	—	—	—	

Таблица 2

Баланс на 31.12.2003 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 2004 г. получены следующие данные:

а) Товарная группа А реализуется на экспортном рынке. В сентябре 2003 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 2003 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 то прибыли (активная часть – реакция предприятия на изменения внешней среды).

В результате анализа внутренних условий в 2004 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 2004 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 2004 г. распределяются таким образом (тыс. р.).

Таблица 3

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 2004 г. запланировано увеличить товарный запас, с тем чтобы он соответствовал среднегодовой величине товарного запаса на 2004 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 2004 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 2004 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 2003 г. составила 9513 тыс. р.

Таблица 4

Показатели финансового плана на 2004 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 2004 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

Изде лия	Объем производства, шт	Коэффициент эквивалентности	Расчетный объем, шт	Общие затраты,
А	1250	0,8	1000	
В	2000	1,0	2000	
С	4000	1,5	6000	
			9000	13500

Задача 6.2

Провести калькулирование затрат методом простой
косвенной калькуляции

Виды затрат	Сумма затрат, р	Ставка распределения накладн	
		К материалам	К зарплате
Производственные	100000		

материалы			
Зарплата производственных рабочих	200000		
Сумма прямых затрат	300000		
Сумма накладных расходов	240000	240 %	120 %
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 2004 г.

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		300000	
1 каждая			
Резервы		92369	
			392369
Другие релевантные данные для 2004 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
Жалование:	
отдел сбыта	18500
администрация	7000
Комиссионные	15000
Транспортные расходы (отдел сбыта)	5500
Реклама	20000
Прочие (офис)	2000

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	30000	25000	18004	3409
(сумма)				

Необходимо подготовить совокупную финансовую смету на 2004 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.

Задания для самостоятельной работы студентов по изучению дисциплины «Контроллинг логистических систем»

1. Самостоятельно изучить методы управления постоянными и переменными издержками для выполнения практических занятий и домашних заданий.

2. 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.

Библиографический список

1. Андропова А.К. Оперативный контроллинг: учеб. пособие / А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова. - М.: Дело и Сервис, 2006. – 160 с.
2. Елфимова И.Ф. Контроллинг: учеб. пособие / И.Ф. Елфимова, В.А. Хвостикова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Воронеж: ВГТУ, 2009. - 163 с.
3. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование/ Horvath & Partners; Пер. с нем. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. -269 с.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях /А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 256с.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием Под. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2005. – 279 С.
6. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М. Финансы и статистика, 2007. – 158 С.