

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И КОНТРОЛЛИНГ

*Методические рекомендации к лабораторным работам  
для студентов специальности  
1-28 01 02 «Электронный маркетинг»  
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2023

УДК 174  
ББК 87.75  
У45

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «9» января 2023 г.,  
протокол № 7

Составитель ст. преподаватель С. Л. Комарова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

В методических рекомендациях представлены материалы к проведению лабораторных работ, посвященные вопросам изучения управленческого учета и контроллинга.

Учебное издание

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И КОНТРОЛЛИНГ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 56 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2023

## Содержание

Введение.....	4
1 Лабораторная работа № 1. Понятие учета, его сущность и объективная необходимость.....	5
2 Лабораторная работа № 2. Сущность управленческого учета.....	8
3 Лабораторная работа № 3. Затраты и их классификация.....	11
4 Лабораторная работа № 4. Маржинальный подход.....	12
5 Лабораторная работа № 5. Калькулирование себестоимости продукции, работ, услуг.....	13
6 Лабораторная работа № 6. Бюджетирование в системе управленческого учета.....	15
7 Лабораторная работа № 7. Понятие и сущность контроллинга. Виды контроллинга.....	16
8 Лабораторная работа № 8. Служба контроллинга на предприятии.....	19
Список литературы.....	21

## Введение

Эффективно руководить организацией, добиваться максимального результата при наименьших затратах без хорошо налаженного учета невозможно. Учет дает полную информацию о расходовании материальных, денежных, трудовых ресурсов, себестоимости продукции, финансовом состоянии организаций.

При формировании рыночных отношений организация становится важнейшим элементом рыночной системы, поэтому требуется создание новых форм и методов хозяйствования, в том числе и совершенствование бухгалтерского учета как одной из функций управления.

Целью изучения дисциплины «Управленческий учет и контроллинг» является раскрытие сущности управленческого учета, его роли и места в системе управления хозяйственной деятельностью, объяснение основных учетных категорий и принципов, объектов и способов учета, форм учета и организации управленческого учета у субъектов предпринимательской деятельности. В достижении этой цели большое значение имеет формирование навыков и способностей применения теоретических знаний в области бухгалтерского учета.

Методические рекомендации позволяют закреплять и углублять знания, полученные по изучаемой дисциплине, самостоятельно оформлять первичные бухгалтерские документы, заполнять регистры бухгалтерского и налогового учета, составлять бухгалтерскую и налоговую отчетность.

Цель лабораторных занятий:

- научиться правильно применять знания в области управленческого учета к решению практических вопросов;
- научиться самостоятельно организовать и вести управленческий учет;
- научиться глубоко анализировать реальную производственную деятельность организации, правильно отражать хозяйственные операции, а также формировать необходимую управленческую, бухгалтерскую, налоговую и статистическую отчетность и осуществлять контроллинг.

## 1 Лабораторная работа № 1. Понятие учета, его сущность и объективная необходимость

**Цель работы:** изучить особенности учета, его сущности и объективной необходимости.

### **Задачи работы:**

- выполнить задание;
- по результатам выполнения задания лабораторной работы подготовить отчет в MS Word.

### **Краткое изложение теоретических вопросов**

Счета, предназначенные для учета источников хозяйственных средств, называются:

- а) активными;
- б) активно-пассивными;
- в) пассивными.

Хозяйственные операции оказывают различное влияние на количество и состав объектов учета, отражаются на бухгалтерских счетах, что неизбежно влияет на показатели статей баланса.

Все хозяйственные операции по признаку влияния на баланс делятся на четыре типа. Таким образом, все ранее приведенные типы операций можно обобщить в виде следующей схемы (рисунок 1.1).

Классификация хозяйственных операций по влиянию на баланс			
Виды хозяйственных операций			
Не влияют на валюту баланса		Влияют на валюту баланса	
Отражаются только в активе I тип	Отражаются только в пассиве II тип	Увеличивают валюту баланса III тип	Уменьшают валюту баланса IV тип

Рисунок 1.1 – Классификация хозяйственных операций по влиянию на бухгалтерский баланс

### **Первая группа хозяйственных операций**

#### **Пример 1.**

В кассу с расчетного счета поступило 5 000 р. В результате данной хозяйственной операции денег на расчетном счете стало меньше на 5 000 р. Одновременно остаток денежных средств в кассе увеличился на 5 000 р.

После отражения операции один из счетов увеличивается, а второй уменьшается на одну и ту же сумму, однако итоговая сумма актива, так же как и итоговая сумма пассива, останется неизменной.

При этом равенство двух частей баланса сохраняется ( $A+ = A- \text{ I тип}$ ).

К хозяйственным операциям первой группы относятся такие, в результате которых запись в бухгалтерии осуществляется по двум или более счетам, расположенным в активе баланса.

### ***Вторая группа хозяйственных операций***

#### ***Пример 2.***

Из начисленной заработной платы работников произведено удержание подоходного налога на сумму 2 000 р. В результате данной хозяйственной операции сумма задолженности по заработной плате, подлежащей к выдаче, уменьшается на величину подоходного налога. Одновременно долг предприятия перед бюджетом возрастает на величину начисленной задолженности по налогу. После отражения этих операций один из счетов уменьшается, другой – увеличивается на одну и ту же сумму, однако итоговая сумма пассива (и актива) останется неизменной.

Следовательно, равенство баланса сохраняется ( $\Pi+ = \Pi- \text{ II тип}$ ).

К хозяйственным операциям второй группы относятся такие, в результате которых в бухгалтерском учете производится запись по двум или более счетам, расположенным в пассиве бухгалтерского баланса.

### ***Третья группа хозяйственных операций***

#### ***Пример 3.***

Предприятие получило в банке кредит на сумму 6 000 р. В результате денег на расчетном счете стало больше, но одновременно возрос долг предприятия перед банком.

В результате отражения операции оба этих счета увеличиваются на одну и ту же сумму, увеличивая итог как актива, так и пассива.

При этом равенство баланса сохраняется ( $A+ = \Pi+ \text{ III тип}$ ).

К операциям третьей группы относятся такие, в результате которых запись осуществляется по двум или более счетам, причем один из них расположен в активе баланса, а другой – в пассиве.

### ***Четвертая группа хозяйственных операций***

#### ***Пример 4.***

С расчетного счета предприятия перечислено 8 000 р. в счет погашения долга в бюджет. Это приводит к уменьшению остатка денежных средств на расчетном счете. Одновременно величина долга бюджету уменьшается на эту же сумму. В результате отражения операции оба этих счета уменьшаются на одну и ту же сумму, уменьшая при этом итоговые суммы актива и пассива.

При этом равенство баланса сохраняется ( $A- = \Pi- \text{ IV тип}$ ).

К операциям четвертой группы относятся такие, в результате которых запись осуществляется по двум или более счетам, причем один из них расположен в активе баланса, а другой – в пассиве.

### **Задание**

Определить тип изменения в балансе организации под влиянием хозяйственных операций.

Хозяйственные операции:

- поступили на склад организации материалы от поставщика;
- получен краткосрочный кредит банка под сырье и материалы;
- с расчетного счета перечислено поставщикам за полученные материалы;
- переданы материалы со склада в производство;
- начислена заработная плата работникам организации;
- удержан подоходный налог из заработной платы работников;
- удержана сумма отчислений из заработной платы работников в фонд социальной защиты населения;
- произведены отчисления от фонда заработной платы в фонд социальной защиты населения;
- произведены отчисления от фонда заработной платы в Белгосстрах;
- получены деньги с расчетного счета в кассу организации для выдачи заработной платы;
- выдана заработная плата работникам предприятия;
- получены деньги в кассу организации на командировочные расходы;
- выданы деньги из кассы под отчет на командировочные расходы;
- израсходованы суммы подотчетным лицом на нужды производства;
- начислена сумма по услуге телефонной связи организации;
- начислен экологический налог;
- из производственного цеха выпущена готовая продукция;
- из производства возвращены лом и отходы на склад.

## 2 Лабораторная работа № 2. Сущность управленческого учета

**Цель работы:** изучить особенности управленческого учета.

### **Задачи работы:**

- выполнить задание;
- по результатам выполнения задания лабораторной работы подготовить отчет в MS Word.

*Разбор задачи и составление бухгалтерской записи по приведенным операциям*

### *Пример 1.*

Указать, к какой группе относятся хозяйственные операции по своему влиянию на бухгалтерский баланс.

Составить бухгалтерские записи по приведенным операциям.

В Республиканском объединении «Белагросервис» совершены следующие операции:

- поступили от поставщика и оприходованы на склад материалы на сумму 3 200 р.;
- выплачена заработная плата из кассы работникам организации на сумму 4 700 р.;
- выдано работнику из кассы организации под отчет на командировочные расходы 40 р.

### *Решение*

В ходе хозяйственной операции на предприятии изменялись два объекта бухгалтерского учета: один – **материалы**, второй – **кредиторская задолженность перед поставщиком**.

Организация получила материалы – их стало больше «актив плюс» и у нее возникла (увеличилась) кредиторская задолженность «пассив плюс». **Тип влияния А + П + III тип.**

Для учета операций с запасными частями предусмотрен счет 10 «Материалы», активный. Для учета операций с поставщиками – счет 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», в данном случае – пассивный.

По активному счету 10 увеличение материалов отражается по дебету, по пассивному счету 60 увеличение кредиторской задолженности отражается по кредиту.

Бухгалтерская запись имеет вид

Дебет (далее – Дт) 10 Кредит (далее – Кт) 60 3 200 р.



В ходе хозяйственной операции на предприятии изменялись два объекта бухгалтерского учета: один – *наличные денежные средства*, второй – *кредиторская задолженность по оплате труда*.

Организация выдала денежные средства – их стало меньше «актив минус», но у нее погашена (уменьшилась) кредиторская задолженность по оплате труда – «пассив минус». *Тип влияния А– П–IV тип.*

Для учета денежных операций в кассе организации предусмотрен счет **50 «Касса»** (активный), для учета операций по расчетам с персоналом по заработной плате – счет **70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»** (активно-пассивный, в данном случае – пассивный).

По активному счету 50 уменьшение денег отражается *по кредиту*, по пассивному счету 60 уменьшение кредиторской задолженности отражается *по дебету*.

Бухгалтерская запись имеет вид

Дт 70 Кт 50 4700 р.

В ходе хозяйственной операции на предприятии изменялись два объекта бухгалтерского учета: один – *наличные денежные средства*, второй – *дебиторская задолженность подотчетных лиц*.

Организация выдала денежные средства – их стало меньше «актив минус», но у нее возникла (увеличилась) задолженность подотчетного лица по полученным суммам «актив плюс». *Тип влияния А+А– I тип.*

Для учета денежных операций в кассе организации предусмотрен счет **50 «Касса»** (активный), для учета операций по расчетам с подотчетными лицами – счет **71 «Расчеты с подотчетными лицами»** (активно-пассивный, в данном случае – активный).

По активному счету 50 уменьшение денег отражается *по кредиту*, по активному счету 71 увеличение дебиторской задолженности отражается *по дебету*.

Бухгалтерская запись имеет вид

Дт 71 Кт 50 40 р.

### **Пример 2.**

Указать, к какой группе относятся хозяйственные операции по своему влиянию на бухгалтерский баланс.

Составить бухгалтерские записи по приведенным операциям.

Открыть счет 51, сделать на нем бухгалтерские записи и определить сальдо конечное.

В бухгалтерии Республиканского объединения «Белагросервис» имеются следующие данные:

- на начало отчетного периода на расчетном счете находится 2 000 р.;
- в кассу с расчетного счета поступили денежные средства в сумме 1000 р.

*Решение*

Так как счет 50 «Касса» и счет 51 «Расчетный счет» активные и на одном из них происходит увеличение денежных средств, а на втором – уменьшение, то хозяйственная операция относится к *первому типу А+А-*.

Бухгалтерская запись будет иметь вид

Дт 50 Кт 51 1 000 р.

**Пример 3.**

Указать, какие из приведенных ниже счетов относятся к активным, пассивным или активно-пассивным, и определить объекты учета, информация о которых отражается на них.

01, 10, 20, 80.

*Решение*

01 «Основные средства» – активный счет, актив – имущество организации, основные средства.

10 «Материалы» – активный счет, актив – имущество организации, материалы.

20 «Основное производство» – активный счет, актив – имущество организации, затраты.

80 «Уставной капитал» – пассивный счет, пассив – источник образования средств организации, уставный капитал.

**Задание**

В течение месяца проведены следующие хозяйственные операции:

- от поставщика поступили основные средства – 7 000 р.;
- перечислены налоги в бюджет – 4 000 р.;
- с расчетного счета получены деньги в кассу – 18 000 р.;
- выплачена заработная плата из кассы – 10 000 р.;
- погашена кредиторская задолженность поставщикам с расчетного счета – 12 000 р.;
- главный инженер отчитался за командировочные расходы (представлен авансовый отчет) – 900 р.;
- остаток неиспользованной во время командировки суммы возвращен в кассу – 100 р.;
- начислена заработная плата персоналу управления – 8 000 р.;
- часть прибыли прошлого года направлена на формирование резервного капитала – 9 000 р.;
- погашена задолженность по краткосрочному кредиту – 3 000 р.;
- часть материалов со склада передана во вспомогательное производство – 5 000 р.;

- на специальный счет в банке получен долгосрочный кредит – 40 000 р.;
  - приобретены материалы подотчетным лицом – 1 000 р.;
  - в результате инвентаризации выявлена недостача основных средств – 15 000 р.;
  - перечислен аванс поставщику для приобретения основных средств – 20 000 р.;
  - введен в эксплуатацию объект основных средств – 35 000 р.;
  - оприходована готовая продукция, произведенная в цехах основного производства, стоимостью – 12 000 р.
- Отразить хозяйственные операции по принципу двойной записи.

### **3 Лабораторная работа № 3. Затраты и их классификация**

**Цель работы:** изучить особенности затрат и их классификации.

#### **Задачи работы:**

- выполнить задание;
- по результатам выполнения задания лабораторной работы подготовить отчет в MS Word.

#### **Задание**

Индивидуальный предприниматель решил оценить эффективность своего предприятия (булочной). Булочная состоит из пекарни, где пекут хлеб, и магазина. Для выпечки хлеба используется труд наемных работников.

Имеется следующая информация.

Булочная производит два сорта хлеба, из них в год белого – 500000 шт. и черного – 400 000 шт. Продажные цены – 10 и 12,5 д. е. за штуку соответственно. Оборудование пекарни, согласно данным бухгалтерского учета, после шести лет эксплуатации полностью амортизировано. Стоимость приобретения составляла 6 250 000 д. е., а расчетный срок службы – 10 лет.

Мебель для магазина была приобретена в нынешнем году за 3 750 000 д. е. Для целей финансового учета она была амортизирована в отчетном году по ставке 30 %. Фактически она может быть использована 6 лет.

Булочная платит арендную плату 62 500 д. е. в месяц, включая накладные расходы. Пекарня занимает площадь 60 м<sup>2</sup>, магазин – 40 м<sup>2</sup>.

Расходы на электричество составляют 7 500 д. е. в месяц, из них 5 000 д. е. применительно к пекарне, 2 500 д. е. – применительно к магазину.

Фонд заработной платы наемных работников составляет (с учетом налогов) 87 500 д. е. в месяц, накладные расходы и расходы на социальное страхование – 50 %. Наемные работники изготавливают 12 булочек или восемь кренделей в минуту.

В нынешнем году индивидуальный предприниматель отклонил предложение своего бывшего коллеги вести внешнее управление булочной и взял эти

обязанности на себя. В прошлом году их коллега и его команда получили 3 750 000 д. е. в год, включая социальные отчисления.

Запас материалов на складе (мука, масло, дрожжи, сахар, соль и т. д.) составляет в среднем 500 000 д. е., средний остаток денежных средств на расчетном счете и в кассе – 125 000 д. е.

Затраты материалов (мука, масло, дрожжи, сахар, соль и т. д.) составляют 2,50 на единицу белого хлеба и 3 на единицу черного.

Индивидуальный предприниматель имеет кредит в банке на сумму 1 250 000 д. е. под 6 % годовых. Рыночная норма процента составляет 7 %. Оставшаяся часть обязательств финансируется за счет собственных средств.

Определить финансовый результат деятельности индивидуального предпринимателя. Оценить производственный результат и экономическую эффективность.

Оценить правильность решения о повышении цены на черный хлеб, которое непременно вызовет уменьшение объема реализации.

#### 4 Лабораторная работа № 4. Маржинальный подход

**Цель работы:** изучить особенности маржинального подхода.

**Задачи работы:**

- выполнить задание;
- по результатам выполнения задания лабораторной работы подготовить отчет в MS Word.

**Задание**

Фармакологическое предприятие производит антидепрессанты. Программа производства состоит из следующих лекарственных средств: Алерт, Новый Алерт, Транквил и Транквил Форте.

Предварительная (плановая) калькуляция представляет следующие данные для упаковки из двадцати таблеток (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Предварительная (плановая) калькуляция

Показатель	Наименование препарата			
	Алерт	Новый Алерт	Транквил	Транквил Форте
Полная себестоимость упаковки, д. е.	2,20	3,70	1,80	3,20
Продажная цена одной упаковки, д. е.	5	7	4	9
Объемы сбыта (упаковок), шт.	20 000	25 000	8 000	14 000

Также из управленческого учета известны следующие данные (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Сведения о переменных расходах на одну упаковку

Показатель	Наименование препарата			
	Алерт	Новый Алерт	Транквил	Транквил Форте
Переменные расходы на одну упаковку, д. е.	1,40	1,80	1	1,40

Сопоставить результаты полного учета и директ-костинг, а также определить порядок приоритета по продвижению препаратов.

## 5 Лабораторная работа № 5. Калькулирование себестоимости продукции, работ, услуг

**Цель работы:** изучить особенности калькулирования себестоимости продукции, работ, услуг.

### Задачи работы:

- выполнить задания;
- по результатам выполнения заданий лабораторной работы подготовить отчет в MS Word.

### Задание 1

Предприятие оказывает услуги по автоматизации учета, которые реализуются в виде проектных работ и небольших консультационных услуг. За текущий квартал предприятие начало и полностью закончило проект (проект 1) на сумму 900 000 д. е. и оказало консультационные услуги на сумму 80 000 д. е. В течение текущего периода стартовал второй проект (проект 2), окончание которого планируется в следующем квартале.

Известны данные о расходах предприятия в текущем квартале (таблица 5.1).

Таблица 5.1 – Данные о расходах предприятия в текущем квартале

Наименования расходов	Сумма, д. е.
Заработная плата производственного персонала	999 000
Страховые взносы	358 350
Расходы на добровольное медицинское страхование	48 660
Командировочные расходы, связанные с выполнением проекта 1	65 000
Материальные расходы, связанные с выполнением проекта 2	48 000

Заработная плата сотрудников предприятия представлена в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Сведения о заработной плате сотрудников предприятия

ФИО сотрудника	Сумма заработной платы, д. е.
Иванов А. А.	129 000
Петров Б. А.	144 000
Сидоров В. А.	159 000
Дмитриев Г. А.	174 000
Николаев Д. А.	189 000
Александров Е. А.	204 000
Итого	999 000

Занятость сотрудников предприятия в часах за текущий квартал по трем видам работ, определенная в соответствии с табелем учета рабочего времени, представлена в таблице 5.3.

Определить себестоимость работ по проекту 1 и консультационным услугам, а также затраты в незавершенном производстве по проекту 2.

Таблица 5.3 – Сведения о занятости сотрудников предприятия в часах за текущий квартал по трем видам работ

ФИО сотрудника	По проекту 1, ч	По проекту 2, ч	Консультационные услуги, ч	Итого, ч
Иванов А. А.	280	220	36	536
Петров Б. А.	320	200	16	536
Сидоров В. А.		520		520
Дмитриев Г. А.	180	220		400
Николаев Д. А.	380	140		520
Александров Е. А.	500		28	528

### Задание 2.

Промышленное предприятие выпускает детские пластмассовые игрушки и освобождено от уплаты налога на добавленную стоимость. В таблице 5.4 содержится основная информация о выпуске пластмассовых машинок.

Составить схему записей управленческого учета, характеризующих производство и реализацию пластмассовых машинок, используя метод формирования нормативной себестоимости.

Определить фактическую выручку от реализации продукции.

Таблица 5.4 – Основная информация о выпуске пластмассовых игрушек

Показатель	Данные	
	нормативные	фактические
Расход пластмассы на единицу изделий, кг	2,2	2,3
Цена 1 кг пластмассы, д. е.	60	62
Почасовая ставка производственных рабочих, д. е.	35	38
Производительность труда, изделий в час	2,5	2,38
Постоянные общепроизводственные расходы, д. е.	2 200	2 000
Переменные общепроизводственные расходы, д. е.	1 496	1 650
Произведено машинок, шт.	440	476
Цена реализации, д. е.	185	200

## 6 Лабораторная работа № 6. Бюджетирование в системе управленческого учета

**Цель работы:** изучить особенности бюджетирования в системе управленческого учета.

### Задачи работы:

- выполнить задания;
- по результатам выполнения заданий лабораторной работы подготовить отчет в MS Word.

### Задание 1.

Используя данные таблицы 6.1, рассчитать трансфертную цену на продукцию по формуле «145 % от полной себестоимости».

Таблица 6.1 – Виды затрат предприятия

Расходы	Затраты на производство единицы продукции, д. е.
Затраты на сырье и материалы	220
Затраты на оплату труда основных производственных рабочих	98
Расходы на подготовку и освоение производства	42
Расходы на содержание и ремонт здания заводоуправления	54
Амортизация основных фондов	22
Затраты на сертификацию продукции	73
Стоимость покупных полуфабрикатов для производства	14
Стоимость электроэнергии на эксплуатацию оборудования	19
Хозяйственные расходы заводоуправления	11
Затраты на оплату труда вспомогательных рабочих	10
Отчисления на социальное страхование от з/п основных рабочих	7

## Задание 2

На заводе «Крон» выпускают продукцию трех видов: лаки, краски и грунтовки. Предполагается, что структура реализации продукции будет выглядеть следующим образом: лаки – 20 %; краски – 50 %; грунтовки – 30 %.

В таблице 6.2 представлена информация о предполагаемых расходах на производство и о цене реализации продукции.

Таблица 6.2 – Информация о предполагаемых расходах на производство и о цене реализации продукции

Показатель	Лак	Краска	Грунтовка
Переменные расходы на единицу продукции, д. е.	120	80	40
Цена реализации, д. е.	180	110	60

Определить, какое количество лаков, красок и грунтовок необходимо выпустить заводу «Крон» для получения прибыли в размере 50 000 д. е., учитывая то, что постоянные расходы составляют 60 000 д. е.

## 7 Лабораторная работа № 7. Понятие и сущность контроллинга. Виды контроллинга

**Цель работы:** изучить особенности понятия, видов и сущности контроллинга.

### Задачи работы:

- выполнить задания;
- по результатам анализа сделать выводы;
- по результатам выполнения заданий лабораторной работы подготовить отчет в MS Word.

### Задание 1

Дано:

- а) продажи за рассматриваемый период – 25 ед.;
- б) выручка от реализации – 100000 д. е.;
- в) переменные затраты – 75000 д. е.;
- г) постоянные затраты – 25000 д. е.

Чему равна операционная прибыль?

Как изменится операционная прибыль, если постоянные затраты увеличатся на 10000 д. е.?

Что произойдет с операционной прибылью, если удельные переменные затраты уменьшатся на 500 д. е.?



## Задание 2

Компания производит переносные радиоприемники, которые в основном продает водителям грузовиков. Завод может выпускать в год только до 50000 радиоприемников. Обычно компания продает их до 40000 шт. по цене 105 д. е.

Структура затрат такова:

- а) переменные производственные затраты на единицу продукции – 45 д. е.;
- б) постоянные производственные затраты – 800 д. е.;
- в) переменные затраты на маркетинг и доставку товара на единицу – 10 д. е.;
- г) постоянные затраты на маркетинг и доставку – 600 д. е.

Требуется:

- а) рассчитать выручку и количество товаров в точке безубыточности;
- б) в отделе маркетинга подсчитано, что если снизить цену до 99 д. е., то продажи возрастут до 50000 шт. в год. Но если принять это решение, то нужно будет увеличить постоянные затраты на маркетинг и доставку товара. Переменные затраты не изменятся. Рассчитать, насколько максимально можно увеличить постоянные затраты на маркетинг и доставку товара, чтобы можно было снизить цену на радиоприемники;

в) отдел маркетинга предложил усовершенствовать радиоприемники, для чего потребуются изменить процесс производства. Это повлечет за собой увеличение постоянных затрат на 100000 д. е. и переменных производственных затрат на 2 д. е./шт. Объем продаж при этом останется на уровне 40000 шт. Рассчитать, какова минимальная цена, при которой компания захочет усовершенствовать радиоприемники.

## Задание 3

В сентябре компания XYZ продавала конденсаторы своим дистрибьюторам по 250 д. е. за единицу. Уровень продаж в 3000 конденсаторов в месяц был меньше, чем месячная мощность односменного производства конденсаторов в 4400 ед. на заводе компании. Гибкие производственные затраты на один конденсатор составили 100 д. е., а производственные затраты на один конденсатор, определяемые мощностью, – 200000 д. е. в месяц. В дополнение к этому гибкие вспомогательные затраты на сбыт и дистрибуцию в расчете на один конденсатор составляют 20 д. е., а постоянные (определяемые мощностью) вспомогательные затраты на сбыт и дистрибуцию – 62500 д. е. в месяц.

В соответствии с предложением отдела маркетинга XYZ сократила цену реализации до 200 д. е. в октябре и увеличила месячный рекламный бюджет на 17500 д. е. Объем реализации, как ожидается, должен вырасти до 6800 конденсаторов в месяц. Если спрос превысит односменную мощность в 4400 конденсаторов, предприятию придется перейти на двухсменную работу. Двухсменная работа приведет к увеличению месячных производственных затрат, определяемых мощностью, до 310000 д. е.

Определить:

- а) маржинальную прибыль на единицу в сентябре;

б) уровень продаж в единицах продукции, при котором рентабельность продаж (прибыль/объем продаж) достигнет 10 %;

в) две точки безубыточности для октября.

Установить уровень продаж в единицах продукции, при котором рентабельность продаж в октябре будет равна фактической рентабельности продаж в сентябре. Существуют ли другие уровни продаж, при которых будет справедливо это равенство?

#### Задание 4

Постоянные затраты компании составляют 100000 д. е., а удельные переменные затраты – 25 д. е./ед. Цена реализации продукции равна 50 д. е.

Определить:

а) коэффициент операционного леввериджа;

б) уровень операционного леввериджа компании при объеме производства и реализации в 5000 единиц продукции.

#### Задание 5

Дано:

а) производственная мощность предприятия рассчитана на выпуск 1000 изделий;

б) цена продажи 1 единицы изделия – 20000 д. е.;

в) незавершенного производства и остатков готовой продукции на складах нет;

г) объем производства равен объему реализации и составляет 20000000 д. е.;

д) общая сумма постоянных затрат составляет 4000000 д. е.;

е) переменные расходы на единицу продукции составляют 12000 д. е.

Графическим способом (на базе постоянных и переменных затрат) описать точку безубыточного объема реализации продукции, точку безопасности.

#### Задание 6

Исходные данные по предприятию «У» представлены в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Исходные данные для решения задачи

	Значение
Постоянные издержки за год, д. е.	60000
Цена реализации единицы продукции, д. е.	20
Переменные издержки на ед. продукции, д. е.	10
Текущий объем реализации, ед.	8000
Возможный диапазон объемов реализации, ед.	4000...12000

При каком уровне производства предприятие работает безубыточно?

Сколько единиц продукции необходимо продать для получения 30000 д. е. прибыли?

Какая будет получена прибыль в результате сокращения переменных издержек на 10 %, постоянных издержек на 10000 д. е. при допущении, что текущий объем реализации можно сохранить прежним?

Какую цену реализации следовало бы установить для получения прибыли в размере 30000 д. е. от реализации 8000 ед. продукции?

Какой дополнительный объем продаж необходим для покрытия добавочных постоянных издержек в размере 8000 д. е. в связи с предложением расширения производства?

### Задание 7

Магазин продает в настоящее время 25000 пар обуви в год. Данные о цене реализации пары обуви, закупочной цене за пару обуви и годовых совокупных постоянных затратах (д. е.) представлены в таблице 7.2.

Таблица 7.2 – Исходные данные для решения задачи

В денежных единицах

Показатель	Значение
Цена реализации пары обуви	40
Закупочная цена за пару обуви	25
Совокупные постоянные затраты за год:	
заработная плата	100000
реклама	40000
другие постоянные расходы	100000

Определить точку безубыточности.

Определив уровень маржинального дохода, рассчитать прибыль (убыток) магазина, предположив, что было продано 20000 пар обуви за год.

Если бы за реализацию одной пары обуви были введены комиссионные в размере 2 д. е., то сколько пар обуви нужно было бы реализовать за год, чтобы получить прибыль в сумме 10000 д. е.?

Предположим, на будущий год предлагается провести дополнительную рекламную кампанию, которая обойдется в 20000 д. е.; в то же время цены реализации должны быть увеличены на 12 %. Какой должна быть в этой ситуации точка безубыточности?

## 8 Лабораторная работа № 8. Служба контроллинга на предприятии

**Цель работы:** изучить особенности функционирования службы контроллинга на предприятии.

**Задачи работы:**

– выполнить задания;

- по результатам анализа сделать выводы;
- по результатам выполнения заданий лабораторной работы подготовить отчет в MS Word.

### **Задание 1**

На основе исходных данных рассчитать критический уровень запаса сырья на предприятии (точка заказа) и момент подачи заявки на пополнение запасов. Изобразить расчеты графически.

Исходные данные:

- а) годовой расход сырья – 6000 ед.;
- б) недельный расход сырья является постоянным;
- в) в году – 50 рабочих недель;
- г) срок поставки (цикл заказа) – 2 недели;
- д) оптимальный размер заказа – 600 ед.

### **Задание 2**

На основе исходных данных рассчитать критический уровень запаса сырья на предприятии (точка заказа) и момент подачи заявки на пополнение запасов. Изобразить расчеты графически.

Исходные данные:

- а) годовой расход сырья – 6000 ед.;
- б) недельный расход сырья является постоянным;
- в) в году – 50 рабочих недель;
- г) срок поставки (цикл заказа) – 2 недели;
- д) оптимальный размер заказа – 600 ед.

### **Задание 3**

Рассчитать три уровня контроля (критический, страховой, максимальный уровень запасов), которые могут быть использованы в системе контроля запасов по следующим данным об одном из видов сырья:

- а) оптимальный размер заказа – 12000 кг;
- б) цикл заказа (срок поставки) – от 10 до 14 рабочих дней;
- в) средняя величина потребления – 600 кг в день;
- г) минимальная величина использования – 400 кг в день;
- д) максимальная величина использования – 800 кг в день.

### **Задание 4**

Предприятие изучает возможность закупки у поставщика компонента сырья, который выпускает сейчас само.

Поставщик будет поставлять компоненты в необходимом количестве по цене 9 д. е. за единицу. Затраты на транспортировку и хранение минимальны.

Предприятие выпускает компонент из одного материала в оптимальных партиях из 2000 ед. по цене 2 д. е. за единицу. Средний годовой спрос составляет 20000 ед. Расходы на хранение одной единицы в год – 0,25 д. е., а минимальный уровень запаса установлен в количестве 400 ед.

Затраты на труд основных производственных рабочих для изготовления единицы компонента равны 6 д. е., постоянные производственные накладные расходы составляют 3 д. е. на единицу компонента. Арендная плата за станки, взятые в аренду и на которых изготавливаются компоненты, – 200 д. е. в месяц.

Какое решение должно принять руководство предприятия?

### **Задание 5**

Предприятие изучает возможность закупки у поставщика компонента сырья, который выпускает сейчас само.

Поставщик будет поставлять компоненты в необходимом количестве по цене 9 д. е. за единицу. Затраты на транспортировку и хранение минимальны.

Предприятие выпускает компонент из одного материала в оптимальных партиях из 2000 ед. по цене 2 д. е. за единицу. Средний годовой спрос составляет 20000 ед. Расходы на хранение одной единицы в год – 0,25 д. е., а минимальный уровень запаса установлен в количестве 400 ед.

Затраты на труд основных производственных рабочих для изготовления единицы компонента равны 6 д. е., постоянные производственные накладные расходы составляют 3 д. е. на единицу компонента. Арендная плата за станки, взятые в аренду и на которых изготавливаются компоненты, – 200 д. е. в месяц.

Какое решение должно принять руководство предприятия?

## **Список литературы**

1 **Гартвич, А. В.** 1С: Бухгалтерия 8.3 с нуля. 101 урок для начинающих: пособие / А. В. Гартвич. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 528 с.

2 Бухгалтерский учет, анализ и аудит: практикум / Сост. Н. Н. Кириенко, С. К. Матальцкая, И. И. Якушев. – Минск: БГАТУ, 2014. – 192 с.

3 **Гартвич, А. В.** 1С: Упрощенка 8.3 с нуля. 77 уроков для начинающих: пособие / А. В. Гартвич. – Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2016. – 384 с.

4 **Добрмян, Т. А.** Бухгалтерский учет и отчетность в промышленности: учебное пособие / Т. А. Добрмян. – Минск: Вышэйшая школа, 2016. – 191 с.

5 **Ершова, Н. А.** Управленческий учет и анализ : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. В. Миронова. – Москва : РГУП, 2020. – 152 с.

6 **Камышанов, П. И.** Финансовый и управленческий учет и анализ : учебник / П. И. Камышанов, А. П. Камышанов. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 592 с.

7 **Юсупова, С. Я.** Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 368 с.

8 **Серебрякова, Т. Ю.** Внутренний контроль и контроллинг : учебное пособие / Т. Ю. Серебрякова, О. А. Бирюкова ; под ред. Т. Ю. Серебряковой. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 238 с.