

Задание №23 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**1. Теоретическое задание:** Укажите основные различия американской и немецкой концепций контроллинга. Поясните, почему предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности.

**2.** Как выделить центры ответственности на предприятии, какие требования должны выполняться для их правильной работы. Приведите примеры организации центров ответственности для конкретного предприятия.

**3. Практическое задание.** Отдел светотехники супермаркета хозяйственных товаров и бытовой электроники «Наш дом» реализует два вида люминесцентных светильников – А и В. Данные о реализации товаров в 4 квартале отчетного года приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Данные о выполнении бюджета отделом светотехники

Товар	Цена, руб.		Объем продаж, шт.		Доход от продаж, руб.	
	бюджет	факт	бюджет	факт	бюджет	факт
А	120	110	4 000	4 600	480 000	506 000
В	200	230	2 500	2 000	500 000	460 000
Итого	х	х	6500	6600	980 000	966 000

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

Задание:

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

б) Сделайте расчет суммы отклонений по каждому товару и всего за счет конкретных факторов (за счет цены продажи, за счет объема продаж, за счет комбинации продаж, за счет количества продаж, за счет размера рынка, за счет доли рынка), оформите результаты расчета в таблицу.

в) сделайте рекомендации для руководства отдела светотехники супермаркета хозяйственных товаров и бытовой электроники «Наш дом».

### **3.Список использованной литературы**

Задание №24 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**3. Теоретическое задание:** Метод целевых издержек – Target Costing: история возникновения, сущность и применение на практике (на примере конкретного предприятия)

**4.** Опишите основные отличия стратегического и оперативного контроллинга. Разделите совокупность задач, решаемых контроллингом, на стратегические и оперативные.

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

Бюджет продаж на текущий год включает, в частности, такие данные (таблица 1).

Таблица 1 - Данные о бюджетном доходе от реализации чехлов для телефонов, производимых предприятием «Элита» (руб.)

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

Фактический общий доход от продаж представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Данные о фактическом доходе от реализации чехлов для телефонов, производимых предприятием «Элита» (руб.)

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

Задание:

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

- a) Рассчитайте отклонения фактического дохода от бюджетного и дайте оценку эффективности работы отдела продаж, как центра доходов.
- b) Проведите оценку влияния факторов цены, объема реализации, в том числе комбинации и количества продаж продукции данного предприятия на сумму отклонений от бюджетного дохода. Составьте пояснительную записку для руководства предприятия.
- c) Разработайте наиболее, по Вашему мнению, удобную и информативную форму отчета о выполнении бюджетных показателей для этого центра и оформите в ней полученные результаты.
- d)

**3. Список использованной литературы**

Задание №25 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**1. Теоретическое задание:** Традиционный процесс бюджетирования: плюсы и недостатки в связи с развитием процесса глобализации и совершенствования техники

**2. Понятие трансфертного ценообразования на предприятии:** его основные виды, приведите пример такого типа ценообразования на конкретном предприятии.

**3. Практическое задание.**

На предприятии имеются три производственных цеха и один вспомогательный отдел ремонтного обслуживания. Имеются следующие данные о косвенных затратах предприятия в текущем периоде, у.е.:

- аренда помещения – 1500
- амортизация вспомогательного оборудования – 750
- отопление - 740
- свет -260
- управление персоналом – 2000
- вспомогательные материалы – 800
- топливо для оборудования – 1300
- страховка работников – 350

Дополнительные данные:

отделы	1	2	3	4
Занимаемая площадь, кв.м.	1500	1100	900	500
Количество рабочих, чел.	20	15	12	4
Стоимость оборудования, у.е.	240	180	120	70
Машино-часы, тыс. часов	40	30	20	-
Стоимость вспомогательных материалов, у.е.	18	10	8	-
Человеко-часы, тыс. час.	115	40	80	82
Часы производственного обслуживания, тыс. часов	2,1	0,8	1,2	-

Требуется:

1. Выбрать факторы распределения затрат между цехами и распределить затраты.
2. Определить общие ставки распределения косвенных расходов на 1 чел-час по каждому цеху
3. Рассчитать сколько косвенных расходов будет отнесено на продукт, на изготовление которого потребуется 2 часа в цехе №1, 3 часа - в цехе

№2 и 0,5 часа – в цехе №3.

### 3.Список использованной литературы

Задание №27 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

#### Теоретическое задание:

- 1.Укажите положительные и отрицательные стороны такого метода как ABC-анализ, а также возможные области его применения. Приведите пример ABC-анализа для конкретного вида деятельности
2. Корпоративные информационные системы: зарубежные и отечественные аналоги. Приведите примеры известных российских компаний, использующих тот, либо иной вид информационной системы в основных отраслях промышленности.

#### Практическое задание.

Имеются следующие данные о затратах предприятия в текущем периоде, у.е.:

- аренда помещения – 160 000
- амортизация оборудования – 100 000
- ремонт и техническое обслуживание оборудования -60000
- обеды для персонала – 55000
- зарплата АУП – 138 000
- коммунальные платежи – 35000
- складские расходы – 52000

Возможные факторы распределения затрат на отделы следующие:

	Производственные цеха		
	1	2	3
Занимаемая площадь, кв.м.	14000	12000	8000
Количество производственных рабочих, чел.	25	30	35
Стоимость основных средств, у.е.	170000	130000	50000
Время на ремонт и обслуживание, %	60	20	20
Количество административного персонала, чел.	16	19	24
Стоимость переработанных материалов, у.е.	260000	125000	35000
Человеко-часы	50250	31700	50000

Требуется:

1. Выбрать факторы распределения затрат между цехами и распределить затраты.
2. Определить общую ставку распределения косвенных расходов на 1 чел-час по каждому цеху
3. Рассчитать сколько косвенных расходов будет отнесено на продукт, на изготовление которого потребуется 1 час в цехе №1, 2 часа - в цехе №2 и 2 часа – в цехе №3.

### 3.Список использованной литературы

Задание №28 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

- 5. Теоретическое задание:** Бенчмаркинг: основные виды и этапы процесса
- 6. Основы использования контроллингом сбалансированной системы показателей с использованием примера конкретного предприятия**

**3. Практическое задание.** Кондитерский цех ЗАО «Хлебозавод» производит и реализует два вида вафельных тортов - торт «Юбилейный» и торт «Фирменный».

Бюджет прибыли и отчет о прибыли за февраль кондитерского цеха представлены показателями, приведенными в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 - Данные бюджета прибыли кондитерского цеха

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

Таблица 2- Отчет о прибыли кондитерского цеха

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

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

Задание:

Вы являетесь контроллером ЗАО «Хлебозавод». Вам необходимо:

- а) составить гибкий бюджет прибыли кондитерского цеха;
- б) провести анализ отклонений фактической прибыли от бюджетной прибыли за счет результативности и за счет эффективности работы центра ответственности , определить влияние факторов объема, цены и затрат на сумму отклонений;
- с) Провести анализ отклонений по видам продукции за счет факторов объема, цены, удельных переменных затрат, удельного маржинального дохода, количества продаж, ассортимента, размера и доли рынка.

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

### 3.Список использованной литературы

#### Задание №29 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**7. Теоретическое задание:**Опишите основные отличия финансового и управленческого учета. Охарактеризуйте проблемы постановки управленческого учета.

**8. Понятие трансфертного ценообразования на предприятии:** его основные виды, приведите пример такого типа ценообразования на конкретном предприятии.

### 3. Практическое задание.

ООО «Z» планирует открыть производство нового вида пирожного под названием «Айсберг». Планируемые затраты на производство и продажу 1 упаковки пирожного составляют, у.е.:

Ингредиенты	2,0
Стоимость упаковки	0,9
Прочие прямые производственные расходы	0,7
Расходы на сбыт	0,3

Планируемый объем производства – 13500 упаковок в год.

Постоянные производственные расходы (в год) 25 000, постоянные по сбыту 7500. Цена пирожного 10 у.е. за упаковку.

Предоставлены следующие данные за первые полгода работы (шт.):

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Про-во	2200	2600	1200	1800	1400	1000
продажи	1200	1300	900	1000	600	700

Необходимо:

1. Рассчитать прибыль по месяцам, с учетом определения себестоимости по полному и сокращенному методу.

2. Рассчитать стоимость непроданной продукции по каждому месяцу (двумя методами).
3. На основе полученных данных определить разницу между ними и сделать соответствующие управленческие выводы. Результаты оформить в виде произвольной таблицы.

### **3.Список использованной литературы**

#### Задание № 50 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**1.Теоретическое задание:** Опишите, какими характеристиками должна обладать организация, когда у нее возникает необходимость в службе контроллинга. Какие существуют подходы к организации этой службы, от чего зависит их выбор на конкретном предприятии.

**2.** Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом. Поясните, в чем заключаются принципиальные отличия в развитии контроллинга. Дайте характеристику российским общественным организациям, способствующим развитию контроллинга.

#### **3.Практическое задание.**

Ситуация на производственном предприятии складывается следующим образом: прямые материальные затраты (20 у.е.), прямые затраты труда (40 у.е.), коммунальные услуги за период (4000 у.е.); заработная плата: директора предприятия (2500 у.е.), главного бухгалтера (1700 у.е.), начальника цеха (1200 у.е.), посредника, занимающегося распространением товаров (25% от цены реализации товара).

Необходимо определить:

- 1) какое количество изделий необходимо продать, чтобы предприятие получило прибыль в размере 1500 у.е. при цене изделия 80 у.е.;
- 2) какое количество изделий необходимо продать, чтобы предприятие получило прибыль в размере 1500 у.е. при цене изделия 80 у.е., с условием, что посредник получает вознаграждение в размере 25% от стоимости товара;
- 3) точки безубыточности в обоих вариантах в физическом и стоимостном выражении.

Сделать соответствующие выводы.

### **3.Список использованной литературы**

#### Задание № 51 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров



**1.Теоретическое задание:** Опишите основные отличия стратегического и оперативного контроллинга. Разделите совокупность задач, решаемых контроллингом, на стратегические и оперативные.

**2.** Традиционный процесс бюджетирования: плюсы и недостатки в связи с развитием процесса глобализации и совершенствования техник

### **3.Практическое задание.**

Вновь принятый экономист предприятия пытается восстановить ряд потерянных данных о деятельности организации и навести порядок в экономическом отделе, оставшиеся данные представлены в следующей таблице:

Показатель	Вариант 1	Вариант 2
Запасы готовой продукции (на начало)	5700	4500
Использованные материалы	9100	7000
Основной труд	14000	12000
Производственные накладные расходы	4500	??? (D)
Закуплено сырья	10000	8000
Выручка от продаж	44000	32400
Счета к получению	5000	1800
Себестоимость реализованной продукции	??? (A)	23500
Счета к оплате (на начало)	3000	1700
Счета к оплате (на конец)	1800	1500
Запасы готовой продукции (на конец)	??? (B)	5700
Валовая прибыль	12500	??? (C)
Незавершенное производство (на начало)	0	800
Незавершенное производство на конец	0	3000

Ваша задача восстановить утраченные данные (расчеты восстанавливать целесообразно в указанном алфавитном порядке).

### **3.Список использованной литературы**

Задание № 53 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**1.Теоретическое задание:** Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом. Поясните, в чем заключаются принципиальные отличия в развитии контроллинга. Дайте характеристику российским общественным организациям, способствующим развитию контроллинга.

**2.** Укажите положительные и отрицательные стороны такого метода как ABC-анализ, а также возможные области его применения. Приведите пример ABC-анализа для конкретного вида деятельности

### **3.Практическое задание.**

Организация производит один вид продукции, основные данные по производственной деятельности представлены ниже в таблице:

Объем продаж (плановый), шт.	220000
Цена продажи 1 единицы продукции, руб.	1550
Запасы готовой продукции на начало, шт.	4500
Запасы готовой продукции на конец, шт.	6000
Расход материалов на единицу продукции, кг	3
Запасы готовой продукции на начало, руб.	2900000
Остатки материалов на начало, кг	5000
Остатки материалов на конец, кг	3000
Трудозатраты на единицу продукции, часов	1
Цена 1 кг материалов, руб.	185
Ставка зарплаты за 1 час, руб.	220
Накладные расходы, руб.	18000000

Необходимо:

1. Составить бюджет продаж продукции
2. Сформировать производственный бюджет в натуральных единицах
3. Бюджет прямых материальных затрат
4. Бюджет закупки материалов в натуральном и стоимостном выражении
5. Бюджет прямых затрат на оплату труда
6. Бюджет полной производственной себестоимости продукции
7. Бюджет себестоимости проданной продукции
8. Бюджет прибылей и убытков от продаж

### **3.Список использованной литературы**

Задание №59 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**9. Теоретическое задание:** Традиционный процесс бюджетирования: плюсы и недостатки в связи с развитием процесса глобализации и совершенствования техники

**10.** Укажите основные различия американской и немецкой концепций контроллинга. Поясните, почему предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности.

**3. Практическое задание.**

ООО «Канцеляр» производит три вида продукции в одном цехе. Затраты на производство каждого вида продукции представлены в таблице, у.е.:

показатель	Гелевая ручка, шт.	Перьевая ручка, шт.	Шариковая ручка, шт.
Оплата труда квалифицированных рабочих	15	21	8
Оплата труда неквалифицированных рабочих	8	15	6
Прямые материалы	28	51	23
Прочие переменные затраты	9	17	17
Постоянные затраты	32	32	32

Почасовая ставка оплаты труда квалифицированного рабочего времени составляет 20 у.е. (дефицитный ресурс), неквалифицированного – 12 у.е. Гелевая ручка продается по цене 72 руб. за 1 шт.

Требуется:

1. Определить цены, по которым должны продаваться перьевые и шариковые ручки, чтобы для ООО «Канцеляр» было в равной степени прибыльно производить и продавать любой из трех видов продукции.(расчет маржинального дохода).

2. Рассчитать максимальный размер надбавки за сверхурочную работу, которую предприятие могло бы выплачивать квалифицированным рабочим без убытка для себя. Сделать соответствующие управленческие выводы об оптимальном принятии работников того, либо иного вида квалификации на предприятие.

### **3.Список использованной литературы**

Задание № 60 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**11. Теоретическое задание:** Особенности международной концепции контроллинга ICV.

**12.** Опишите основные отличия финансового и управленческого учета. Охарактеризуйте проблемы постановки управленческого учета.

#### **3. Практическое задание.**

На предприятии ООО «Восток» имеется подразделение по изготовлению соков, которое является инвестиционным центром организации:

- объем продаж – 120000 упаковок сока
- переменные затраты – 38 руб. на 1 упаковку
- постоянные расходы (контролируемые) - 900 000 руб.
- цена продажи 1 упаковки сока – 62 руб.

Величина вложенного капитала в подразделение составляет 1 000 000 руб. Стоимость инвестированного капитала составляет 59%.

Необходимо рассчитать значение показателя прибыли на инвестированный капитал (с учетом величины контролируемой прибыли и найти маржинальный доход). Определить величину остаточной прибыли подразделения. Сформулировать выводы по полученным управленческим данным.

Руководство подразделения по изготовлению морсов ООО «Восток» рассматривает предложение другого инвестиционного центра ООО о передаче ему 30000 упаковок морса по внутренней трансфертной цене 56,5 руб. за 1 упаковку. Если данный уровень цены не устроит подразделение по изготовлению морсов, то другое подразделение закупит их на внешнем рынке по цене 62 руб. за 1 упаковку.

Необходимо также определить:

1. Имеет ли смысл подразделению по изготовлению морсов соглашаться передать морс по внутренней трансфертной цене, с учетом наличия постоянного высокого спроса на данный продукт.
2. Обратная ситуация: пункт 1 при условии низкого спроса на морс, с учетом больших запасов на складах подразделения.

### **3.Список использованной литературы**

#### Задание №61 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**13. Теоретическое задание:**Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом. Поясните, в чем заключаются принципиальные отличия в развитии контроллинга. Дайте характеристику российским общественным организациям, способствующим развитию контроллинга.

**14.** Метод целевых издержек – TargetCosting: история возникновения, сущность и применение на практике (на примере конкретного предприятия)

### **3. Практическое задание.**

Имеются данные по затратам условного предприятия «Х», у.е.:

- прямые материалы на изготовление 1 ед. продукции - 28
- прямой труд на изготовление 1 ед. продукции – 20
- переменные производственные расходы на 1 ед. продукции – 26
- постоянные производственные расходы (в месяц) – 32000
- плановый месячный объем производства – 25 000
- производственная мощность оборудования – 26 000
- цена продажи 1 ед. продукции – 47

За первые три месяца работы имеются следующие данные по объему производства и продаж, шт.:

Производство: январь – 22500, февраль – 24000, март – 25000

Продажи: январь – 20 000, февраль – 23500, март - 24500

Необходимо:

1. Рассчитать прибыль по месяцам, с учетом определения себестоимости по полному и сокращенному методу.

2. Рассчитать стоимость непроданной продукции по каждому месяцу (двумя методами).
3. На основе полученных данных определить разницу между ними и сделать соответствующие управленческие выводы.  
Результаты оформить в виде произвольной таблицы.

### **3.Список использованной литературы**

Задание №71 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**15. Теоретическое задание:** Укажите, для чего нужна классификация издержек. Опишите три классификации издержек (на ваш выбор). Приведите пример видов издержек по одной из классификаций на примере конкретного предприятия.

**16.** Особенности международной концепции контроллинга ICV.

#### **2. Практическое задание.**

Вы располагаете следующими данными по производству мороженого в ЗАО «Льдинка», которые относятся к только что завершившемуся бюджетному периоду:

Показатели согласно бюджету:

- планируемый объем производства – 15 000 упаковок эскимо;
- планируемые материальные затраты на производство 1 эскимо – 8 ден. ед. (1 кг).

Для изготовления 1 эскимо требуется 1,5 часа работы производственных рабочих.

Фактические результаты производства:

- объем производства – 15 000 эскимо;
- затраты прямого труда (14 100 часов) – 95 000 ден. ед.

Остатков незавершенного производства и готовой продукции у ООО «Время» на начало периода не было.

Требуется:

1. Подготовить гибкий бюджет прямых расходов на оплату труда, рассчитанный исходя из фактического объема производства.
2. Определить величину общего отклонения фактических данных по расходам прямого труда от данных первоначального бюджета.

3. Определить величину отклонения фактических затрат прямого труда от данных гибкого бюджета, вызванных изменением объема производства и ставок оплаты труда.
4. Приведите возможные причины возникновения подобных отклонений, сделайте соответствующие управленческие выводы.

Результаты оформить в таблице:

Показатель	Бюджет первоначальный	Отклонение бюджета от гибкого, обусловленное объемом	Гибкий бюджет	Отклонение фактических результатов от гибкого бюджета	Фактически полученный результат	Общее отклонение первоначального бюджета от фактических результатов
...	...	...	...	...	...	...

### 3.Список использованной литературы

Задание №72 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**17. Теоретическое задание:** Структура и основные характеристики планирования в компании. Типичные ошибки планирования (на примере конкретного предприятия).

**18.** Традиционный процесс бюджетирования: плюсы и недостатки в связи с развитием процесса глобализации и совершенствования техник

#### 3. Практическое задание.

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

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

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

Показатели	Бюджет	Фактически
Объем производства, шт.	22000	23 500
Объем сбыта, шт.	22 000	18300
Чистый доход от реализации, руб.	85 000	79 500
Затраты сырья, кг.	10 000	10 575
Затраты сырья, руб.	7 700	7 990
Затраты труда основных производственных рабочих, час.	5 000	4 500
Затраты труда основных производственных рабочих, руб.	16000	15 400
Переменные общепроизводственные расходы, руб.	8500	7750
Маржинальный доход, руб.	53 300	51 282

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

Задание:

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

### 3.Список использованной литературы

Задание № 73 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**19. Теоретическое задание:** Структура и основные характеристики планирования в компании. Типичные ошибки планирования.

**20.** Как выделить центры ответственности на предприятии, какие требования должны выполняться для их правильной работы. Приведите примеры организации центров ответственности для конкретного предприятия



### 3. Практическое задание.

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

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

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

Показатели	Бюджет	Фактически
Объем производства, шт.	52000	53 500
Объем сбыта, шт.	52 000	38300
Чистый доход от реализации, руб.	1155 000	1099 500
Затраты сырья, кг.	40 000	40 575
Затраты сырья, руб.	27 700	27 990
Затраты труда основных производственных рабочих, час.	12 000	16 500
Затраты труда основных производственных рабочих, руб.	21000	23 400
Переменные общепроизводственные расходы, руб.	11500	10750
Маржинальный доход, руб.	83 300	81 282

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

Задание:

d) оценить, правильно ли составлен отчет и дать рекомендации по его форме и содержанию;

e) определить степень подконтрольности приведенных показателей для менеджеров данного центра затрат;

f) определить, правильно ли рассчитан показатель маржинального дохода;

рассчитать отклонения фактических контролируемых показателей от бюджетных и оценить влияние факторов на общую сумму отклонений.

### 3.Список использованной литературы

Задание № 74 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**21. Теоретическое задание:** Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом. Поясните, в чем заключаются принципиальные

отличия в развитии контроллинга. Дайте характеристику российским общественным организациям, способствующим развитию контроллинга.

**22.** Метод целевых издержек – TargetCosting: история возникновения, сущность и применение на практике (на примере конкретного предприятия)

### **3. Практическое задание.**

Имеются данные по затратам условного предприятия «Х», у.е.:

- прямые материалы на изготовление 1 ед. продукции - 150
- прямой труд на изготовление 1 ед. продукции – 100
- переменные производственные расходы на 1 ед. продукции – 130
- постоянные производственные расходы (в месяц) – 132000
- плановый месячный объем производства – 114 000
- производственная мощность оборудования – 115 000
- цена продажи 1 ед. продукции – 135

За первые три месяца работы имеются следующие данные по объему производства и продаж, шт.:

Производство: июнь – 112500, июль – 114000, август – 115000

Продажи: июнь – 110 000, июль – 113500, август - 114500

Необходимо:

4. Рассчитать прибыль по месяцам, с учетом определения себестоимости по полному и сокращенному методу.
5. Рассчитать стоимость непроданной продукции по каждому месяцу (двумя методами).
6. На основе полученных данных определить разницу между ними и сделать соответствующие управленческие выводы.  
Результаты оформить в виде произвольной таблицы.

### **3.Список использованной литературы**

Задание №86 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**23. Теоретическое задание:**Опишите основные отличия финансового и управленческого учета. Охарактеризуйте проблемы постановки управленческого учета.

**24.** Сравните историю развития контроллинга в России и за рубежом. Поясните, в чем заключаются принципиальные отличия в развитии

контроллинга. Дайте характеристику российским общественным организациям, способствующим развитию контроллинга.

### 3. Практическое задание.

ООО «Z» планирует открыть производство нового вида пирожного под названием «Айсберг». Планируемые затраты на производство и продажу 1 упаковки пирожного составляют, у.е.:

Ингредиенты	1,5
Стоимость упаковки	0,9
Прочие прямые производственные расходы	0,6
Расходы на сбыт	0,2

Планируемый объем производства – 12000 упаковок в год.

Постоянные производственные расходы (в год) 25 000, постоянные по сбыту 6000. Цена пирожного 8 у.е. за упаковку.

Предоставлены следующие данные за первые полгода работы (шт.):

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Про-во	2200	2600	1200	1800	1400	1000
продажи	1000	1300	1100	1200	1000	1000

Необходимо:

4. Рассчитать прибыль по месяцам, с учетом определения себестоимости по полному и сокращенному методу.
5. Рассчитать стоимость непроданной продукции по каждому месяцу (двумя методами).
6. На основе полученных данных определить разницу между ними и сделать соответствующие управленческие выводы. Результаты оформить в виде произвольной таблицы.

### 3.Список использованной литературы

Задание № 88 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**1.Теоретическое задание:** Опишите основные отличия стратегического и оперативного контроллинга. Разделите совокупность задач, решаемых контроллингом, на стратегические и оперативные.

2. Граница безопасности и операционный рычаг: значение, способ расчета. Недостатки анализа безубыточности на предприятии.

### 3. Практическое задание.

Вновь принятый экономист предприятия пытается восстановить ряд потерянных данных о деятельности организации и навести порядок в экономическом отделе, оставшиеся данные представлены в следующей таблице:

Показатель	Вариант 1	Вариант 2
Запасы готовой продукции (на начало)	3700	2500
Использованные материалы	7100	5000
Основной труд	12000	10000
Производственные накладные расходы	2500	??? (D)
Закуплено сырья	8000	6000
Выручка от продаж	42000	30400
Счета к получению	3000	800
Себестоимость реализованной продукции	??? (A)	21500
Счета к оплате (на начало)	1000	700
Счета к оплате (на конец)	800	500
Запасы готовой продукции (на конец)	??? (B)	3700
Валовая прибыль	10500	??? (C)
Незавершенное производство (на начало)	0	800
Незавершенное производство на конец	0	1500

Ваша задача восстановить утраченные данные (расчеты восстанавливать целесообразно в указанном алфавитном порядке).

### 3. Список использованной литературы

Задание № 89 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**1. Теоретическое задание:** Понятие трансфертного ценообразования на предприятии: его основные виды. Приведите пример трансфертного ценообразования на конкретном предприятии.

2. Укажите положительные и отрицательные стороны такого метода как ABC-анализ, а также возможные области его применения. Приведите пример ABC-анализа для конкретного вида деятельности.

### 3. Практическое задание.

Организация производит один вид продукции, основные данные по производственной деятельности представлены ниже в таблице:

Объем продаж (плановый), шт.	170 000
Цена продажи 1 единицы продукции, руб.	1 300
Запасы готовой продукции на начало, шт.	4 500
Запасы готовой продукции на конец, шт.	5 200
Расход материалов на единицу продукции, кг	2,5
Запасы готовой продукции на начало, руб.	1 800 000
Остатки материалов на начало, кг	4 000
Остатки материалов на конец, кг	2 000
Трудозатраты на единицу продукции, часов	1
Цена 1 кг материалов, руб.	140
Ставка зарплаты за 1 час, руб.	195
Накладные расходы, руб.	12 000 000

Необходимо:

1. Составить бюджет продаж продукции
2. Сформировать производственный бюджет в натуральных единицах
3. Бюджет прямых материальных затрат
4. Бюджет закупки материалов в натуральном и стоимостном выражении
5. Бюджет прямых затрат на оплату труда
6. Бюджет полной производственной себестоимости продукции
7. Бюджет себестоимости проданной продукции
8. Бюджет прибылей и убытков от продаж

### 3. Список использованной литературы

Задание № 90 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**1. Теоретическое задание:** Традиционный процесс бюджетирования: плюсы и недостатки в связи с развитием процесса глобализации и совершенствования техники

2. Укажите основные различия американской и немецкой концепций контроллинга. Поясните, почему предпосылкой создания германской

концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности.

### 3. Практическое задание.

Вновь принятый экономист предприятия пытается восстановить ряд потерянных данных о деятельности организации и навести порядок в экономическом отделе, оставшиеся данные представлены в следующей таблице:

Показатель	Вариант 1	Вариант 2
Запасы готовой продукции (на начало)	6700	5500
Использованные материалы	10100	8000
Основной труд	15000	13000
Производственные накладные расходы	5500	??? (D)
Закуплено сырья	11000	9000
Выручка от продаж	45000	33400
Счета к получению	6000	1900
Себестоимость реализованной продукции	??? (A)	24500
Счета к оплате (на начало)	4000	2700
Счета к оплате (на конец)	2800	2500
Запасы готовой продукции (на конец)	??? (B)	6700
Валовая прибыль	13500	??? (C)
Незавершенное производство (на начало)	0	1800
Незавершенное производство на конец	0	4000

Ваша задача восстановить утраченные данные (расчеты восстанавливать целесообразно в указанном алфавитном порядке).

### 3. Список использованной литературы

Задание №91 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**25. Теоретическое задание:** Укажите, для чего нужна классификация издержек. Опишите три классификации издержек (на ваш выбор). Приведите пример видов издержек по одной из классификаций на примере конкретного предприятия.

**26.** Опишите основные отличия стратегического и оперативного контроллинга. Разделите совокупность задач, решаемых контроллингом, на стратегические и оперативные.

**3. Практическое задание.** Плановый объем производства продукции одного из центров затрат ЗАО «Аркада» составляет 10 000 шт. изделий. Бюджетные показатели данного центра затрат представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Нормативные затраты на единицу продукции для составления

бюджета анализируемого центра затрат

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

Ставка постоянных общепроизводственных расходов (ОПР) рассчитана исходя из нормальной мощности данного подразделения, которая составляет 10500 шт. изделий. Фактический объем производства составил 9 500 шт. изделий. Фактические данные о затратах на производство приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Фактические данные о затратах на производство анализируемого центра затрат

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

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

Задание:

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

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

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

### **3.Список использованной литературы**

Задание №92 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**27. Теоретическое задание:** Укажите основные различия американской и немецкой концепций контроллинга. Поясните, почему предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности.

**28. Традиционный процесс бюджетирования:** плюсы и недостатки в связи с развитием процесса глобализации и совершенствования техники.

### **3. Практическое задание.**

Вам известны условного предприятия ООО «Z», которые относятся к завершившемуся бюджетному периоду:

Бюджетные показатели:

1. Объем производства планируемый – 55 000 единиц продукции
2. Планируемые косвенные затраты на производство 1 единицы продукции (при условии, что косвенные расходы распределяются пропорционально затратам прямого труда) – 7,5 ден. единиц
3. Для изготовления 1 единицы продукции требуется 1,5 час работы производственных рабочих.
4. Фактические производственные результаты:
  - объем производства – 52 000 единиц;
  - затраты прямого труда (24 200 часов) - 180 000 ден. ед.
  - переменные косвенные расходы – 220 000 ден. ед.

Требуется:

1. Подготовить гибкий бюджет косвенных расходов, исходя из фактического объема производства
2. Определить величину отклонения суммы фактических косвенных расходов от данных основного бюджета.
3. Рассчитать величину отклонения фактических косвенных расходов от данных гибкого бюджета и отклонение от гибкого бюджета, вызванное изменением объема производства.
4. Приведите возможные причины возникновения подобных отклонений, сделайте соответствующие управленческие выводы.



Результаты оформить в таблице

Показатель	Бюджет первоначальный	Отклонение бюджета от гибкого, обусловленное объемом	Гибкий бюджет	Отклонение фактических результатов от гибкого бюджета	Фактически достигнут	Общее отклонение первоначального бюджета от фактических результатов
...	...	...	...	...	...	...

### 3.Список использованной литературы

Задание №93 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

#### **Теоретическое задание:**

1. Укажите основные различия американской и немецкой концепций контроллинга. Поясните, почему предпосылкой создания германской концепции контроллинга явилось внедрение систем управления по центрам ответственности.
2. Корпоративные информационные системы: зарубежные и отечественные аналоги. Приведите примеры известных российских компаний, использующих тот, либо иной вид информационной системы в основных отраслях промышленности.

#### **3. Практическое задание.**

На предприятии имеются три производственных цеха и один вспомогательный отдел ремонтного обслуживания. Имеются следующие данные о косвенных затратах предприятия в текущем периоде, у.е.:

- аренда помещения – 1500
- амортизация вспомогательного оборудования – 750
- отопление - 740
- свет -260
- управление персоналом – 2000
- вспомогательные материалы – 800
- топливо для оборудования – 1300
- страховка работников – 350

Дополнительные данные:

отделы	1	2	3	4
Занимаемая площадь, кв.м.	1500	1100	900	500
Количество рабочих, чел.	20	15	12	4
Стоимость оборудования, у.е.	240	180	120	70
Машино-часы, тыс. часов	40	30	20	-
Стоимость вспомогательных материалов, у.е.	18	10	8	-
Человеко-часы, тыс. час.	115	40	80	82
Часы производственного обслуживания, тыс. часов	2,1	0,8	1,2	-

Требуется:

1. Выбрать факторы распределения затрат между цехами и распределить затраты.
2. Определить общие ставки распределения косвенных расходов на 1 чел-час по каждому цеху
3. Рассчитать сколько косвенных расходов будет отнесено на продукт, на изготовление которого потребуется 2 часа в цехе №1, 3 часа - в цехе №2 и 0,5 часа – в цехе №3.

### 3.Список использованной литературы

Задание №94 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**29. Теоретическое задание:** Бенчмаркинг: основные виды и этапы процесса

**30.** Метод целевых издержек – TargetCosting: история возникновения, сущность и применение на практике (на примере конкретного предприятия)

**3. Практическое задание.** Кондитерский цех ЗАО «Хлебозавод» производит и реализует два вида вафельных тортов - торт «Юбилейный» и торт «Фирменный».

Бюджет прибыли и отчет о прибыли за февраль кондитерского цеха представлены показателями, приведенными в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 - Данные бюджета прибыли кондитерского цеха

Показатель	Изделие		Итого
	«Юбилейный»	«Фирменный»	
5.Объем продаж, ед.	7 500	7 000	14 500
6.Цена за единицу, руб.	25	25	x
7.Доход от продажи, руб.	187 500	175 000	362 500

8.Переменные расходы, руб.:			
• производственные	90 000	70 000	160 000
• прочие операционные	30 000	28 000	58 000
Итого	120 000	98 000	218 000
5.Маржинальный доход, руб.			
• общий	67 500	77 000	144 500
• на единицу продукции	9	11	9.97
• процент, %	36	44	39.9
6. Постоянные затраты, руб.			
• производственные			50 000
• другие операционные			60 500
Итого			110 500
7. Операционная прибыль			34 000

Таблица 2- Отчет о прибыли кондитерского цеха

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

• другие операционные			68 000
Итого			112 000
7. Операционная прибыль			23 200

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

Задание:

Вы являетесь контроллером ЗАО «Хлебозавод». Вам необходимо:

- e) составить гибкий бюджет прибыли кондитерского цеха;
- f) провести анализ отклонений фактической прибыли от бюджетной прибыли за счет результативности и за счет эффективности работы центра ответственности, определить влияние факторов объема, цены и затрат на сумму отклонений;
- g) Провести анализ отклонений по видам продукции за счет факторов объема, цены, удельных переменных затрат, удельного маржинального дохода, количества продаж, ассортимента, размера и доли рынка.
- h) дать оценку работы кондитерского цеха, как центра прибыли.

### 3.Список использованной литературы

Задание №95 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг» для бакалавров

**31. Теоретическое задание:**Опишите основные отличия финансового и управленческого учета. Охарактеризуйте проблемы постановки управленческого учета.

**32. Основы использования контроллингом сбалансированной системы показателей с использованием примера конкретного предприятия**

### 3. Практическое задание.

ООО «Z» планирует открыть производство нового вида пирожного под названием «Айсберг». Планируемые затраты на производство и продажу 1 упаковки пирожного составляют, у.е.:

Ингредиенты	2,0
Стоимость упаковки	0,9
Прочие прямые производственные расходы	0,8
Расходы на сбыт	0,4

Планируемый объем производства – 12500 упаковок в год.

Постоянные производственные расходы (в год) 24 000, постоянные по сбыту 6000. Цена пирожного 12 у.е. за упаковку.

Предоставлены следующие данные за первые полгода работы (шт.):

	янв	фев	март	апр	май	июнь
Про-во	2200	2600	1200	1800	1400	1000
продажи	1200	1300	900	1000	600	700

Необходимо:

7. Рассчитать прибыль по месяцам, с учетом определения себестоимости по полному и сокращенному методу.
8. Рассчитать стоимость непроданной продукции по каждому месяцу (двумя методами).
9. На основе полученных данных определить разницу между ними и сделать соответствующие управленческие выводы.  
Результаты оформить в виде произвольной таблицы.

### 3.Список использованной литературы

Задание №96 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**1.Теоретическое задание:** Как выделить центры ответственности на предприятии, какие требования должны выполняться для их правильной работы. Приведите примеры организации центров ответственности для конкретного предприятия

**2.** Каким образом на развитие контроллинга повлияли: мировой экономический кризис начала 20 века, наступление постиндустриальной эпохи, развитие информационных технологий.

### 3.Практическое задание.

ООО «Нил» выпускает два вида продукции: крупносерийный – «Чемодан» и мелкосерийный – «Саквояж». Предприятие имеет три подразделения: вспомогательное (наладка оборудования), механический цех и сборочный.

Общие затраты на наладку оборудования составляют 200 000 у.е.

Данные об объемах производства представлены ниже:

показатель	Чемоданы	Саквояжи
Кол-во произведенных партий	80	80

Объем партии, шт.	800	200
Всего произведено, шт.	64000	16000

Время для наладки оборудования для производства 1 партии, часов:

Показатель	Чемоданы	Саквояжи
Механический цех	30	40
Сборочный цех	20	10

Количество часов для обработки 1 единицы продукции:

Показатель	Чемоданы	Саквояжи
Механический цех (машино-часы)	0,15	0,1
Сборочный цех (человеко-часы)	0,2	0,1

Требуется: 1) распределить затраты отдела наладки традиционным методом и итоговые данные внести в таблицу:

	Затраты, распределенные на	
	Чемоданы	Саквояжи
Механический цех (машино-часы)		
Сборочный цех (человеко-часы)		
Косвенные затраты отдела наладки, распределенные на единицу готовой продукции		

2) распределить затраты отдела наладки методом ABC

3) сравнить результаты распределения и обосновать оптимальный ассортиментный ряд продукции

### 3.Список использованной литературы

Задание № 97 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**33. Теоретическое задание:** Укажите положительные и отрицательные стороны такого метода как ABC-анализ, а также возможные области его применения. Приведите пример ABC-анализа для конкретного вида деятельности.

**34.** Современное применение и перспективы использования методов расчета затрат.

### **3. Практическое задание.**

Нормативные затраты на изготовление одой банки сливового варенья в ООО «Сластена» складываются из:

- 0,7 кг сливового концентрата по нормативной стоимости 6 ден. ед. за 1 кг;
  - 0,02 часа работа двух производственных рабочих, которые получают сдельную заработную плату в размере 28 ден. ед за один отработанный час;
- Запланировано произвести 25 000 банок сливового варенья в этом месяце. Фактический объем производства составил 22 000 банок варенья. Общие фактические прямые затраты на производство составили:
- приобретено 5500 кг сливового концентрата по цене 5,5 ден. ед. за один кг;
  - произведена оплата 600 отработанных часов на сумму 13500 ден. ед.

Требуется:

1. Рассчитать общее отклонение фактического размера прямых материальных затрат от их нормативной величины.
2. Найти отклонение, вызванное изменением цены материалов.
3. Рассчитать отклонение, вызванное изменением количеством материалов.
4. Рассчитать общее отклонение фактических прямых затрат на оплату труда от их нормативной величины.
5. Найти отклонение, вызванное количеством отработанных часов.
6. Найти отклонение вызванное, изменением почасовой ставки оплаты труда.
7. Опишите возможные причины отклонений прямых материальных затрат и затрат на оплату труда, сделайте соответствующие выводы.

### **3.Список использованной литературы**

Задание № 99 на курсовую работу по дисциплине «Контроллинг»  
для бакалавров

**1.Теоретическое задание:** Опишите, какими характеристиками должна обладать организация, когда у нее возникает необходимость в службе контроллинга. Какие существуют подходы к организации этой службы, от чего зависит их выбор на конкретном предприятии.

2. Как обосновать стратегические цели предприятия, какие экономические факторы внешней среды и как воздействуют на постановку стратегических целей.

### **3. Практическое задание.**

Ситуация на производственном предприятии складывается следующим образом: прямые материальные затраты (20 у.е.), прямые затраты труда (40 у.е.), коммунальные услуги за период (4000 у.е.); заработная плата: директора предприятия (2500 у.е.), главного бухгалтера (1700 у.е.), начальника цеха (1200 у.е.), посредника, занимающегося распространением товаров (25% от цены реализации товара).

Необходимо определить:

- 4) какое количество изделий необходимо продать, чтобы предприятие получило прибыль в размере 1500 у.е. при цене изделия 80 у.е.;
- 5) какое количество изделий необходимо продать, чтобы предприятие получило прибыль в размере 1500 у.е. при цене изделия 80 у.е., с условием, что посредник получает вознаграждение в размере 25% от стоимости товара;
- 6) точки безубыточности в обоих вариантах в физическом и стоимостном выражении.

Сделать соответствующие выводы.

### **3. Список использованной литературы**