

Министерство образования и науки Российской Федерации

Сыктывкарский лесной институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический
университет имени С. М. Кирова» (СЛИ)

Факультет экономики и управления

Кафедра бухгалтерского учета, анализа,
аудита и налогообложения

БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Учебно-методический комплекс по дисциплине
для студентов по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
всех форм обучения

Самостоятельное учебное электронное издание

Сыктывкар 2012

УДК 657
ББК 65.052
Б94

Рекомендован к изданию в электронном виде кафедрой бухгалтерского учета, анализа, аудита и налогообложения
Сыктывкарского лесного института 14 июня 2012 г.

Утвержден к изданию в электронном виде советом факультета экономики и управления
Сыктывкарского лесного института 21 июня 2012 г.

Составитель:

кандидат экономических наук, доцент
кафедры бухгалтерского учета, анализа, аудита и налогообложения **Л. В. Сластихина**

Отв. редактор:

кандидат экономических наук, доцент
кафедры бухгалтерского учета, анализа, аудита и налогообложения **Е. В. Морозова**

Б94 **Бухгалтерский управленческий учет** [Электронный ресурс] :
учеб.-метод. комплекс по дисциплине для студ. спец. 080109
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит» всех форм обучения : самост.
учеб. электрон. изд. / Сыкт. лесн. ин-т ; сост.: Л. В. Сластихина. –
Электрон. дан. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – Режим доступа:
<http://lib.sfi.komi.com>. – Загл. с экрана.

В издании изложены руководство по изучению и краткое содержание дисциплины, задания для практических занятий и рекомендации по выполнению контрольной работы и самостоятельных работ, учебно-методическое обеспечение дисциплины «Бухгалтерский управленческий учет» для студентов специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» всех форм обучения.

УДК 657
ББК 65.052

Самостоятельное учебное электронное издание

Составитель: **Сластихина** Любовь Васильевна

БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Электронный формат – pdf. Объем 13,1 уч.-изд. л.
Сыктывкарский лесной институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова» (СЛИ),
167982, г. Сыктывкар, ул. Ленина, 39, institut@sfi.komi.com, www.sli.komi.com

Редакционно-издательский отдел СЛИ.

© СЛИ, 2012
© Сластихина Л. В., составление, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Руководство по изучению дисциплины	4
2. Содержание дисциплины.....	5
3. Формы контроля успеваемости студентов по дисциплине и тематический план.....	7
4. Практические занятия	8
5. Самостоятельная работа.....	48
6. Контроль знаний студентов	158
7. Библиографический список.....	190

1. Руководство по изучению дисциплины

1.1. Цели и задачи дисциплины. Ее место в учебном процессе

«Бухгалтерский управленческий учет» является обязательной дисциплиной и читается в 7 семестре.

Цель преподавания дисциплины: дать студентам знания и навыки в области элементов и приемов управленческого учета, необходимые для практической деятельности.

Основные знания, приобретаемые студентами при изучении дисциплины:

- понимание сущности управленческого учета;
- задачи, стоящие перед управленческим учетом;
- общие принципы организации управленческого учета;
- системы управленческого учета.

Основные умения, приобретаемые студента при изучении дисциплины:

- формирование учетных данных о производственных затратах с целью определения себестоимости продукции (работ, услуг) и ожидаемой прибыли от ее реализации;
- формирование учетной информации для прогнозирования и принятия управленческих решений руководителями различных уровней управления;
- формирование информации по центрам затрат и центрам ответственности с целью контроля за затратами по местам их возникновения и лицам, ответственным за уровень этих затрат.

Дисциплина «Бухгалтерский управленческий учет» является инструментом преемственности и гармонизации изучения учетных дисциплин. Она позволяет расширить кругозор в отношении цикла учетных дисциплин: «Бухгалтерский финансовый учет, Бухгалтерская финансовая отчетность, «Финансовый анализ», «Аудит».

1.2. Дополнение к нормам Государственного стандарта дисциплины

Изучение дисциплины «Бухгалтерский управленческий учет» базируется на знаниях, приобретенных студентами в процессе изучения:

- экономической теории,
- экономики организации,
- статистики,
- теории бухгалтерского учета,
- бухгалтерского финансового учета;
- финансов.

1.2.1. Госстандарт дисциплины

Сущность, содержание, принципы и назначение управленческого учета; производственный учет как составная часть управленческого учета; концепция и терминология классификации издержек; центры расходов; прибыли, ответственности и бюджетирования; цели и концепция систем подготовки смет; виды сметных систем, фиксированные и гибкие сметы, нулевые и приростные сметы, периодические и непрерывные сметы; основные модели учета затрат; выбор и проектирование систем учета и контроля затрат в организациях; учет и контроль издержек производства и продаж продукции по видам расходов; учет и исчисление затрат по местам формирования и центрам ответственности; учет и распределение затрат по объектам калькулирования; маржинальный доход и методы списания постоянных расходов; методы калькулирования как базы ценообразования; нормативный учет и стандарт-кост; директ-костинг; использование данных управленческого учета для анализа и обоснования решений на разных уровнях управления.

2. Содержание дисциплины

2.1. Распределение часов по темам лекционных занятий и формам обучения

Наименование темы	Форма обучения		
	очная	заочная	сокращенная
1. Общие сведения об управленческом учете	2	-	-
2. Управленческий и производственный учет	1	-	-
3. Влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета	2	-	-
4. Затраты и их классификация	3	2	2
5. Учет затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг) для оценки себестоимости и определения прибыли	8	2	2
6. Информация о затратах для планирования и принятия управленческих решений	8	2	2
7. Информация о затратах для процесса контроля и регулирования	8	2	2
8. Ответственность по центрам ответственности (сегментам) предприятия	4	2	2
Подготовка курсовой работы	-	-	-
Итого	36	10	10

2.2. Содержание дисциплины по темам лекционных занятий

Тема 1. Общие сведения об управленческом учете

Сущность, содержание и значение управленческого учета. Предмет и объекты управленческого учета. Цели и концепции управленческого учета. Метод и способы управленческого учета. Принципы управленческого учета. Нормативное регулирование управленческого учета. Функции управленческого учета. Составные части управленческого учета. Производственный учет как составная часть управленческого учета. Международная практика выделения управленческого учета из общей системы бухгалтерского учета. Управленческий учет в информационной системе предприятия. Использование данных управленческого учета для управления предприятием. Пользователи бухгалтерской информации. Сравнительные характеристики финансового и управленческого учета. Процесс принятия решения и роль бухгалтера в управлении.

Тема 2. Управленческий и производственный учет

Роль учета в управлении себестоимостью. Системы учета себестоимости в управленческой бухгалтерии. Основные принципы организации производственного учета.

Тема 3. Влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета

Центры ответственности в управленческом учете. Типы центров ответственности,

центры затрат, центры доходов, центры прибыли, центры инвестиций. Организационная структура предприятия и системы построения управленческого учета. Организация управленческого учета в зависимости от технологии и организации производства.

Тема 4. Затраты и их классификация

Понятие затрат в управленческом учете. Место возникновения затрат, носитель затрат, объект затрат, объект калькулирования.

Классификация затрат для калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) и определения полученной прибыли: основные и накладные, прямые и косвенные, входящие и истекшие и т.д.

Классификация затрат для планирования и принятия управленческих решений: переменные (условно-переменные) и постоянные (условно-постоянные); принимаемые в расчет и не принимаемые в расчет; безвозвратные; вмененные, инкрементные, маржинальные и др.

Классификация затрат для осуществления процесса контроля и регулирования: регулируемые и не регулируемые, эффективные и неэффективные, контролируемые и не контролируемые и т.д.

Тема 5. Учет затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг) для оценки себестоимости и определения прибыли

Состав и виды себестоимости. Роль калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) в управлении производством. Принципы калькулирования себестоимости. Влияние технологии и организации производства на построение учета затрат и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг). Методы калькулирования себестоимости: позаказный и попередельный и их разновидности.

Основные модели учета затрат; выбор и проектирование систем учета и контроля затрат в организациях; учет и контроль издержек производства и продаж продукции по видам расходов; учет и исчисление затрат по местам формирования и центрам ответственности; чет и распределение затрат по объектам калькулирования

Калькулирование производственной и полной себестоимости. Учет прямых затрат. Учет косвенных расходов и порядок их включения в себестоимость продукции. Незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства как объект управленческого учета.

Калькулирование себестоимости по переменным издержкам. Маржинального доход и порядок списания постоянных расходов. Методы калькулирования как базы ценообразования.

Система учета затрат и исчисления себестоимости: нормативный учет и «стандарт-кост», система «директ-костинг».

Тема 6. Информация о затратах для планирования и принятия управленческих решений

Использование данных управленческого учета для анализа и обоснования решений на разных уровнях управления.

Анализ «затраты – объем – прибыль» - как инструмент планирования и контроля на предприятии. Взаимосвязь управленческого учета и анализа. Управленческие решения в предпринимательской деятельности. Определение точки безубыточности; планирование ассортимента продукции; определение структуры выпуска продукции с учетом лимитирующего фактора, принятие решений по ценообразованию.

Принятие решений стратегического характера: о капиталовложениях, о реструктуризации бизнеса, о целесообразности освоения новых видов продукции и т.д.

Тема 7. Информация о затратах для процесса контроля и регулирования

Понятие бюджетирования. Цели и задачи бюджетирования. Центры бюджетирования.

Смета (или бюджет): понятие, этапы составления. Виды смет: генеральные и частные, гибкие и статические; нулевые и приростные; периодические и непрерывные и т.д. Цели и концепция систем подготовки смет.

Генеральный бюджет производственного предприятия, его части и порядок составления. Бюджетирование и контроль деятельности центров ответственности.

Тема 8. Отчетность по центрам ответственности (сегментам) предприятия

Сущность, значение и правила построения отчетности по центрам ответственности (сегментам). Принципы построения сегментарной отчетности. Финансовые критерии оценки деятельности центров ответственности. Порядок построения и возможности применения информации сегментарной отчетности в организации. Нефинансовые критерии оценки деятельности центров ответственности.

3. Формы контроля успеваемости студентов по дисциплине и тематический план

3.1. Формы контроля успеваемости студентов по дисциплине

По дисциплине бухгалтерский управленческий учет текущая успеваемость студентов контролируется опросом текущего материала (КО), промежуточной аттестацией (ПА), контрольными работами (КР), курсовыми работами (КурсР).

Итоговая успеваемость студентов определяется на экзамене (Э).

3.2. Тематический план (очная форма обучения)

Наименование разделов и тем	Количество часов				Форма контроля успеваемости
	Всего	В том числе:			
		лекции	практ. работа	самост. работа	
1. Общие сведения об управленческом учете	6	2	1	3	КО
2. Управленческий и производственный учет	5	1	1	3	КО
3. Влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета	9	2	2	5	КО,КР, ПА
4. Затраты и их классификация	10	3	2	5	КО,КР, ПА
5. Учет затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг) для оценки себестоимости и определения прибыли	21	8	8	5	КО,КР, ПА
6. Информация о затратах для планирования и принятия управленческих решений	21	8	8	5	КО,КР, ПА
7. Информация о затратах для процесса контроля и регулирования	21	8	8	5	КО,КР, ПА
8. Отчетность по центрам ответственности (сегментам) предприятия	15	4	6	5	КО,КР, ПА
Подготовка курсовой работы	20	-	-	20	КурсР
Подготовка к экзамену	20	-	-	20	Э
Итого:	148	36	36	76	-

(заочная и сокращенная формы обучения)

	Количество часов	Форма
--	------------------	-------

Наименование разделов и тем	Всего	В том числе:			контроля успеваем ости
		лек ции	практ. занятия	самост. работа	
1	2	3	4	5	6
1. Общие сведения об управленческом учете	6	-	-	6	КР
2. Управленческий и производственный учет	6	-	-	6	КР
3. Влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета	9	-	-	9	КР
4. Затраты и их классификация	13	2	1	10	КР
5. Учет затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг) для оценки себестоимости и определения прибыли	16	2	2	12	КР
6. Информация о затратах для планирования и принятия управленческих решений	14	2	2	10	КР
7. Информация о затратах для процесса контроля и регулирования	14	2	2	10	КР
8. Отчетность по центрам ответственности (сегментам) предприятия	10	2	1	7	КР
Выполнение контрольных работ	20	-	-	20	КР
Подготовка курсовой работы	20	-	-	20	КурсР
Подготовка к экзамену	20	-	-	20	Э
Итого:	148	10	8	130	-

4. Практические занятия

4.1. Распределение часов по темам практических занятий и формам обучения

Практические занятия, их наименование и объем в часах по очной и заочной формам обучения			
	Очная	Заочная	сокр
1. Общие сведения об управленческом учете	1	-	-
2. Управленческий и производственный учет	1	-	-
3. Влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета	2	-	-
4. Затраты и их классификация	2	1	1
5. Учет затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг) для оценки себестоимости и определения прибыли	8	2	2
6. Информация о затратах для планирования и принятия управленческих решений	8	2	2
7. Информация о затратах для процесса контроля и регулирования	8	2	2
8. Отчетность по центрам ответственности (сегментам) предприятия	6	1	1
Итого	36	8	8

4.2. Задачи для решения на практических занятиях

Тема 1. Общие сведения об управленческом учете

Изучив данную тему, студент должен:

Знать:

- сущность, особенности и критерии бухгалтерского управленческого учета; общие принципы его построения;
- проблемы, решаемые бухгалтерами – аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

Уметь:

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского управленческого учета для систематизации данных о производственных затратах, оценке себестоимости произведенной продукции и определения прибыли;

Иметь представление:

- для каких целей и каким образом используется менеджерами информация, подготовленная бухгалтерским управленческим учетом;
- об отличиях и взаимосвязи двух видов учета – управленческого и финансового – в процессе подготовки информации для пользователей;

При изучении данной темы необходимо:

- **акцентировать внимание** на следующих понятиях:
 - информационная система предприятия;
 - управленческий учет;
 - предмет управленческого учета;
 - объекты управленческого учета;
 - метод управленческого учета;
 - приемы и способы управленческого учета;
 - функции управленческого учета;
 - составные части управленческого учета;
 - концепции управленческого учета.

Рекомендуемая дополнительная литература по теме:

- 1) Шалаева, М.В. Актуальные проблемы формирования современной концепции управленческого учета.- Международный бухгалтерский учет, 2012, № 16 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 2) Салтык, И.П., Калуцких, Г.Н., Малихова, А.В. Управленческий учет как одна из информационных систем бухгалтерского учета: сущность, необходимость и проблемы внедрения.- Все для бухгалтера, 2012, N 1 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 3) Демина, И.Д., Меркущенко, С.Н. Современные тенденции развития управленческого учета. - Все для бухгалтера, 2012, N 6 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 4) Аверина, О.И., Безруков, Н.В. Управленческий учет: этапы становления, современное состояние и направления развития. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 39. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 5) Сацук, Т.П., Журавлева, О.А. Логическая модель стратегического управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 27- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 6) Панков, В.В., Несветайлов, В.Ф. Стратегический управленческий учет и теория нечетких множеств. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 25- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс

- 7) Саранцева, Е.Г., Давыдова, В.В. Инновационная деятельность как объект управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 24- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 8) Харакоз, Ю.К. Информационное обеспечение управленческого учета. - Аудитор, 2012, N 3. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 9) Панков, В.В., Несветайлов, В.Ф. Базовые принципы и допущения стратегического управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 7. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 10) Пчелинцева, Л.Б. Управленческий учет как система формирования и источник данных для управления современным предприятием. - Международный бухгалтерский учет, 2011, N 45 - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 11) Керимов, В.Э. Институциональные аспекты формирования и развития управленческого учета - Международный бухгалтерский учет, 2011, N 32 - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 12) Кузнецова, Е. Проектный и управленческий учет. - Финансовая газета, 2011, N 32 – [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 13) Панчина, В.А. Перспективы и тенденции развития управленческого учета в России.- Все для бухгалтера, 2010, N 3. – [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 14) Чай, В.Т., Чупахина, Н.И. Аналитическое обоснование становления и развития системы управленческого учета - Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 18 - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 15) Зюнова, А.В. Сущность бухгалтерских категорий и терминов. - Международный бухгалтерский учет, 2010, N 17; 2011, N 1 . - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 16) Андриясова, Я. Принципы управленческого учета в международной компании. - Финансовая газета, 2008, N 30. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс

Практические занятия по теме 1 предусматривают ответы на следующие вопросы:

- 1) Что такое управленческий учет?
- 2) Роль и значение управленческого учета в рыночной экономике.
- 3) Назовите предпосылки выделения управленческого учета из общей системы бухгалтерского учета.
- 4) Раскройте этапы развития управленческого учета.
- 5) Что является предметом и методом управленческого учета? Каковы его задачи?
- 6) Охарактеризуйте составные части информационной системы организации.
- 7) Дайте сравнительную характеристику финансового и управленческого учета.
- 8) Назовите составные части управленческого учета и раскройте их содержание.
- 9) Опишите классификацию систем управленческого учета.
- 10) Перечислите основные функции управленческого учета.
- 11) Что является предметом и методом управленческого учета?
- 12) Перечислите основные принципы управленческого учета.
- 13) Каковы качественные характеристики информации, используемой в управленческом учете? Какие к ней предъявляются требования?
- 14) Перечислите основные функции бухгалтера-аналитика, занимающимся управленческим учетом.
- 15) Проблемы организации управленческого учета в России.
- 16) Направления совершенствования управленческого учета в России.

Тема 2. Управленческий и производственный учет

Изучив данную тему, студент должен:

Знать:

- сущность, особенности и критерии бухгалтерского управленческого учета; общие принципы его построения;
- проблемы, решаемые бухгалтерами – аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

Уметь:

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского управленческого учета для систематизации данных о производственных затратах, оценке себестоимости произведенной продукции и определения прибыли;

Иметь представление:

- для каких целей и каким образом используется менеджерами информация, подготовленная бухгалтерским управленческим учетом;
- об отличиях и взаимосвязи двух видов учета – управленческого и финансового – в процессе подготовки информации для пользователей;

При изучении данной темы необходимо:

- **акцентировать внимание** на следующих понятиях:
 - производственный учет;
 - управленческий учет;
 - виды учета, применяемые на предприятии;
 - оперативный учет;
 - система учета предприятия.

Рекомендуемая дополнительная литература по теме:

- 1) Тарасова, М.В. Организация управленческого учета на предприятии в современных условиях. - Международный бухгалтерский учет, 2012, №29. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 2) Шалаева, М.В. Актуальные проблемы формирования современной концепции управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, № 16. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 3) Салтык, И.П., Калуцких, Г.Н., Малихова, А.В. Управленческий учет как одна из информационных систем бухгалтерского учета: сущность, необходимость и проблемы внедрения. - Все для бухгалтера, 2012, N 1 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 4) Гафурова, Г.Н. Постановка и совершенствование управленческого учета на предприятии. - Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии, 2011, N 12 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 5) Демина, И.Д., Меркущенко, С.Н. Современные тенденции развития управленческого учета. - Все для бухгалтера, 2012, N 6. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 6) Зырянова, Т.В., Тарновская, Ю.С. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 44 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 7) Аверина, О.И., Безруков, Н.В. Управленческий учет: этапы становления, современное состояние и направления развития. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 39. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 8) Сацук, Т.П., Журавлева, О.А. Логическая модель стратегического управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 27- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 9) Саранцева, Е.Г., Давыдова, В.В. Инновационная деятельность как объект управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 24- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс

- 10) Сунгатуллина, Р.Н., Загарских, В.В. Международный опыт организации управленческого учета "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 12. . - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 11) Варпаева, И.А. Организационные аспекты управленческого учета инвестиционной деятельности. - Международный бухгалтерский учет, 2011, N 47-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 12) Пчелинцева, Л.Б. Управленческий учет как система формирования и источник данных для управления современным предприятием. - Международный бухгалтерский учет, 2011, N 45 - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 13) Керимов, В.Э. Институциональные аспекты формирования и развития управленческого учета - Международный бухгалтерский учет, 2011, N 32 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 14) Кузнецова, Е. Проектный и управленческий учет.- Финансовая газета, 2011, N 32 – [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 15) Маслова, Т.С., Москунова, Е.А. Концептуальная модель управленческого учета на основе методологии ABCM. -Международный бухгалтерский учет, 2011, N 29. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 16) Панчина, В.А. Перспективы и тенденции развития управленческого учета в России.- Все для бухгалтера, 2010, N 3. – [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 17) Чай, В.Т., Чупахина, Н.И. Аналитическое обоснование становления и развития системы управленческого учета - Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 18 - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 18) Андриясова, Я. Принципы управленческого учета в международной компании. - Финансовая газета, 2008, N 30. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс

Практические занятия по теме 2 предусматривают ответы на следующие вопросы:

- 1) Варианты организации управленческого учета.
- 2) Варианты корреспонденции и взаимосвязи счетов финансового и управленческого учетов.
- 3) Что такое производственный учет?
- 4) Почему возникла необходимость выделить из системы бухгалтерского учета производственный учет?
- 5) Что такое стратегический учет?
- 6) Что понимается под “организацией учета производственных затрат”?
- 7) Какие выделяют основные подходы к организации производственного учета в организации?
- 8) Какие факторы оказывают влияние на принятые в организации формы учета производственных затрат
- 9) Какова связь бухгалтерского управленческого учета с производственным и финансовым учетом?
- 10) Назовите общие черты и особенности бухгалтерского управленческого и финансового учета.
- 11) Каковы основы организации и ведения управленческого учета в организации?
- 12) В чем отличие производственного учета от управленческого?
- 13) Какие точки зрения на производственный и управленческий учет существуют в экономической литературе?
- 14) В современных условиях хозяйствования производственный учет по-прежнему является актуальным?
- 15) В век информационной экономики на первое место выходит производство?
- 16) Что входит в систему производственного учета?
- 17) Что входит в систему управленческого учета?

Тема 3. Влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета

Изучив данную тему, студент должен:

Знать:

- сущность, особенности и критерии бухгалтерского управленческого учета; общие принципы его построения;
- проблемы, решаемые бухгалтерами – аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

Уметь:

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского управленческого учета для систематизации данных о производственных затратах, оценке себестоимости произведенной продукции и определения прибыли;

Иметь представление:

- для каких целей и каким образом используется менеджерами информация, подготовленная бухгалтерским управленческим учетом;
- об отличиях и взаимосвязи двух видов учета – управленческого и финансового – в процессе подготовки информации для пользователей;

При изучении данной темы необходимо:

- **акцентировать внимание** на следующих понятиях:
 - центры ответственности;
 - типы центров ответственности;
 - центр затрат;
 - центр доходов;
 - центр прибыли;
 - центры инвестиций;
 - организационная структура предприятия;
 - системы построения управленческого учета.

Рекомендуемая дополнительная литература по теме:

- 1) Тарасова, М.В. Организация управленческого учета на предприятии в современных условиях.- Международный бухгалтерский учет, 2012, №29 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 2) Шалаева, М.В. Актуальные проблемы формирования современной концепции управленческого учета.- Международный бухгалтерский учет, 2012, № 16 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 3) Салтык, И.П., Калуцких, Г.Н., Малихова, А.В. Управленческий учет как одна из информационных систем бухгалтерского учета: сущность, необходимость и проблемы внедрения.- Все для бухгалтера, 2012, N 1 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 4) Гафурова, Г.Н. Постановка и совершенствование управленческого учета на предприятии.- Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии, 2011, N 12 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 5) Зырянова, Т.В., Тарновская, Ю.С. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 44 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 6) Зырянова, Т.В., Тарновская, Ю.С. Интеграция автоматизированных систем управления бизнес-процессами компании как составляющая унифицированного стандарта управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 35. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс

- 7) Башкатова, Т.А., Богатырев, И.А. Особенности управленческого учета и отчетности в торговых организациях. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 35. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 8) Зырянова, Т.В., Тарновская, Ю.С. Методика разработки и внедрения унифицированного стандарта управленческого учета компании в условиях автоматизации учетного процесса. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 34. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 9) Варпаева, И.А. Организационные аспекты управленческого учета инвестиционной деятельности. - Международный бухгалтерский учет, 2011, N 47-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 10) Пчелинцева, Л.Б. Управленческий учет как система формирования и источник данных для управления современным предприятием. - Международный бухгалтерский учет, 2011, N 45-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 11) Кузнецова, Е. Проектный и управленческий учет. - Финансовая газета, 2011, N 32 – [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 12) Чая, В.Т., Чупахина, Н.И. Аналитическое обоснование становления и развития системы управленческого учета. - Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 18 -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс

Практические занятия по теме 3 предусматривают ответы на следующие вопросы:

- 1) Влияние организационной структуры предприятия на построение управленческого учета.
- 2) Структура учетной информации о производстве по уровням управления.
- 3) Роль и значение центров ответственности при управлении деятельностью организации и структурных подразделений.
- 4) Виды центров ответственности.
- 5) Виды отчетности, применяемой при управлении центрами ответственности.
- 6) Состав и распределение расходов по организационной деятельности.
- 7) Системы управленческого контроля деятельности подразделений.
- 8) Содержание внутренней отчетности результатов деятельности подразделений.
- 9) Характеристики внутренней отчетности подразделений.
- 10) Внутренняя отчетность как основа оценки деятельности центров ответственности.
- 11) Показатели финансового характера для оценки деятельности центров ответственности.
- 12) Показатели нефинансового характера для оценки деятельности центров ответственности.
- 13) Правила комбинированного использования показателей финансового и нефинансового характера для оценки деятельности центров ответственности.
- 14) Проблемы использования показателей финансового и нефинансового характера для оценки деятельности центров ответственности.

Тема. 4 Затраты и их классификация

Изучив данную тему, студент должен:

Знать:

- методы и способы организации учета состояния и использования ресурсов предприятия в целях управления хозяйственными процессами и результатами деятельности;
- систему сбора, обработки и подготовки информации по предприятию и его внутренним подразделениям;
- проблемы, решаемые бухгалтерами – аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

Уметь:

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского управленческого учета для систематизации данных о производственных затратах, оценке себестоимости произведенной продукции и определения прибыли;
- решать на примере конкретных ситуаций проблемы оценки эффективности производства и сбыта новых изделий, работ, услуг, изменения объема и ассортимента продукции, капитальных вложений, управления затратами с помощью различного вида смет и систем бюджетирования.

Иметь представление:

- для каких целей и каким образом используется менеджерами информация, подготовленная бухгалтерским управленческим учетом;
- об отличиях и взаимосвязи двух видов учета – управленческого и финансового – в процессе подготовки информации для пользователей;
- об основных концепциях внутренней отчетности и ее взаимосвязи с бухгалтерской (финансовой) отчетностью.

При изучении данной темы необходимо:

- **акцентировать внимание** на следующих понятиях:
 - затраты в управленческом учете;
 - место возникновения затрат;
 - носитель затрат;
 - объект затрат;
 - объект калькулирования;
 - классификация затрат;
 - основные затраты;
 - накладные затраты;
 - прямые затраты;
 - косвенные затраты;
 - входящие затраты;
 - истекшие затраты;
 - условно-переменные затраты;
 - условно-постоянные затраты;
 - принимаемые в расчет затраты;
 - не принимаемые в расчет затраты;
 - безвозвратные затраты;
 - вмененные затраты;
 - инкрементные затраты;
 - маргинальные затраты;
 - регулируемые и не регулируемые затраты;
 - эффективные и неэффективные затраты;
 - контролируемые и не контролируемые затраты.

Рекомендуемая дополнительная литература литература по теме:

- 1) Зырянова, Т.В., Тарновская, Ю.С. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 44 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 2) Шалаева, Л.В. Основы классификации затрат в системе стратегического управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 23. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 3) Шалаева, Л.В. Современные системы управления затратами как важнейший инструмент стратегического управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 21. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс

- 4) Егорова, И.С. Учетно-аналитическое обеспечение управления затратами в управленческом учете и аудите. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 9 -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 5) Зонова А.В. Сущность бухгалтерских категорий и терминов. - Международный бухгалтерский учет, 2010, N 17; 2011, N 1 . -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс

Практические занятия по теме 4 предусматривают ответы на следующие вопросы:

- 1) Назовите элементы системы управления себестоимостью.
- 2) Проблемы определения понятий: "расходы", "затраты", "издержки".
- 3) Согласно каким признакам принято классифицировать затраты предприятия?
- 4) Каково назначение классификации затрат?
- 5) Какие различают затраты в целях принятия управленческого решения и планирования?
- 6) На какие виды разделяются издержки предприятия в целях расчета себестоимости произведенной продукции (работ, услуг) и размера полученной прибыли? Приведите примеры.
- 7) Дайте определение себестоимости продукции (работ, услуг).
- 8) Какие виды себестоимости продукции (работ, услуг) вы знаете?
- 9) Какие затраты включаются в себестоимость продукции (работ, услуг)?
- 10) В каких нормативных документах по бухгалтерскому учету определен состав затрат на производство продукции (работ, услуг)?
- 11) Проблемы классификации затрат на производство в управленческом учете.
- 12) Классификация затрат на производство для определения себестоимости в управленческом учете.
- 13) Классификация затрат на производство для принятия управленческих решений в управленческом учете.
- 14) Классификация затрат на производство для процесса контроля и регулирования в управленческом учете.
- 15) Российские и зарубежные методы оценки затрат в управленческом учете.
- 16) Опишите динамику поведения постоянных и переменных затрат.
- 17) Как рассчитывается коэффициент реагирования затрат?
- 18) Дайте определение пропорциональных, прогрессивных, дегрессивных и регрессивных затрат.
- 19) Что такое масштабная база и как она влияет на поведение затрат?

Тема 5. Учет затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг) для оценки себестоимости и определения прибыли

Изучив данную тему, студент должен:

Знать:

- методы и способы организации учета состояния и использования ресурсов предприятия в целях управления хозяйственными процессами и результатами деятельности;
- систему сбора, обработки и подготовки информации по предприятию и его внутренним подразделениям;
- проблемы, решаемые бухгалтерами – аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

Уметь:

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского управленческого учета для систематизации данных о производственных затратах, оценке себестоимости произведенной

продукции и определения прибыли;

- решать на примере конкретных ситуаций проблемы оценки эффективности производства и сбыта новых изделий, работ, услуг, изменения объема и ассортимента продукции, капитальных вложений, управления затратами с помощью различного вида смет и систем бюджетирования.

Иметь представление:

- для каких целей и каким образом используется менеджерами информация, подготовленная бухгалтерским управленческим учетом;
- об отличиях и взаимосвязи двух видов учета – управленческого и финансового – в процессе подготовки информации для пользователей;
- об основных концепциях внутренней отчетности и ее взаимосвязи с бухгалтерской (финансовой) отчетностью.

При изучении данной темы необходимо:

- **акцентировать внимание** на следующих понятиях:
 - себестоимость продукции (работ, услуг);
 - состав себестоимости;
 - виды себестоимости;
 - калькулирование;
 - принципы калькулирования себестоимости;
 - метод калькулирования себестоимости;
 - модель учета затрат;
 - объект калькулирования;
 - производственная себестоимость;
 - полная себестоимость;
 - незавершенное производство;
 - система учета затрат и исчисления себестоимости;
 - нормативный учет;
 - система «стандарт-кост»;
 - система «директ-костинг»;
 - система "АВ-костинг»;
 - система "ЛТ" ("just-in-time");
 - система "таргет-костинг".

Рекомендуемая дополнительная литература по теме:

- 1) Шарапов, В.В. Управленческий учет бизнес-процесса снабжения. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 47. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 2) Башкатова Т.А., Богатырев И.А. Особенности управленческого учета и отчетности в торговых организациях. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 35. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 3) Алборов Р.А., Концевая С.М., Ливенская Г.Н. Совершенствование управленческого учета затрат в молокоперерабатывающих организациях. - "Бухучет в сельском хозяйстве", 2012, N 10. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 4) Рыбалко О.А. Формирование информационной базы анализа эффективности импортных операций в системе управленческого учета внешнеторговой деятельности. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 30. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 5) Костюкова Е.И., Башкатова Т.А. Совершенствование системы управленческого учета на хлебопекарных предприятиях. - "Все для бухгалтера", 2012, N 4. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс

- 6) Костюкова Е.И., Галилова Р.И. Совершенствование системы управленческого учета в рыболовецких организациях.- "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 27. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 7) Саранцева Е.Г., Давыдова В.В. Инновационная деятельность как объект управленческого учета.- "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 24- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 8) Нечуехина, Н.С., Полозова Н.А. Управленческий учет в строительных холдингах в соответствии с принципами МСФО.- "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 17. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 9) Рыбалко, О.А. Моделирование системы управленческого учета экспортных операций в условиях адаптации к МСФО. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 17. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 10) Торхова А.Н. Информационно-аналитическая система управленческого учета в вузе.- "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 6. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 11) Парасоцкая Н.Н. Оценочная деятельность компании и ее особенности, влияющие на организацию управленческого учета. - "Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет", 2012, N 2-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 12) Варпаева И.А. Организационные аспекты управленческого учета инвестиционной деятельности. - "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 47-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 13) Управленческий учет затрат на железнодорожных предприятиях с использованием функционально-стоимостного анализа Юрьева Л.В., Лоскутова Н.И. "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 42-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 14) Панкова С.В., Кубаткина Г.А Управленческий учет затрат на маркетинг в гостиничном бизнесе. -"Международный бухгалтерский учет", 2011, N 38 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 15) Шакарарова А.А. Современные методы управленческого учета и контроля в страховых организациях. -"Международный бухгалтерский учет", 2011, N 37.- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 16) Черных И.Н Совершенствование ведения управленческого учета в организации на основе использования принципов МСФО "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 37.- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 17) Швырева О.И., Любушкин А.А. Инструментарий управленческого учета продаж в оптовой торговле.- "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 31. – [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 18) Евстафьева Е.М. Развитие методологии и методики управленческого учета собственного капитала на основе процессного подхода.- "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 30.- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 19) Кузнецова Е. Проектный и управленческий учет..-"Финансовая газета", 2011, N 32 – [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 20) Маслова Т.С., Москунова Е.А Концептуальная модель управленческого учета на основе методологии АВСМ. -"Международный бухгалтерский учет", 2011, N 29. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 21) Владымыцев Н.В., Извольская Е.А. Экономические аспекты формирования концептуальных основ управления затратами. - "Экономический анализ: теория и практика", 2008, N 14. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс

Практические занятия по теме 5 предусматривают ответы на следующие вопросы:

- 1) Перечислите принципы организации учета производственных затрат.
- 2) Что называют местом возникновения и носителем затрат?
- 3) На каких счетах бухгалтерского учета собираются затраты по производству

- продукции (работ, услуг)?
- 4) Каково назначение и роль калькулирования в принятии управленческих решений?
 - 5) Назовите основные принципы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).
 - 6) Назовите методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Дайте их краткую характеристику и определите сферы их применения.
 - 7) Назовите статьи прямых затрат в составе себестоимости продукции (работ, услуг).
 - 8) Назовите статьи общепроизводственных и общехозяйственных расходов. Какие показатели могут применяться в качестве базы их распределения?
 - 9) Назовите принципиальное отличие системы директ-костинг (Direct Costing) от калькулирования полной себестоимости продукции (работ, услуг).
 - 10) Приведите схему отражения в бухгалтерском учете затрат на производство продукции (работ, услуг) при применении метода директ-костинг (Direct Costing) в управленческом учете.
 - 11) Аналитический аспект системы "директ-костинг".
 - 12) Преимущества и недостатки системы "директ-костинг".
 - 13) Политика цен системы "директ-костинг".
 - 14) Сущность системы "стандарт-кост".
 - 15) Классификация стандартов по системе "стандарт-кост".
 - 16) Учет отклонений по системе "стандарт-кост".
 - 17) Применение системы "стандарт-кост" в отечественном учете.
 - 18) Сущность системы "АВ-костинг".
 - 19) Учет затрат по системе "АВ-костинг".
 - 20) Учет и распределение затрат по системе "АВ-костинг".
 - 21) Преимущества системы "АВ-костинг".
 - 22) Сущность системы "JIT" ("just-in-time").
 - 23) Учет затрат по системе "JIT" ("just-in-time").
 - 24) Преимущества и недостатки системы "JIT" ("just-in-time").
 - 25) Сущность системы "таргет-костинг".
 - 26) Этапы планирования себестоимости продукции по системе "таргет-костинг".
 - 27) Преимущества системы "таргет-костинг".
 - 28) Назовите принципы калькулирования себестоимости продукции, применяемые в управленческом учете.
 - 29) Учет и калькулирование полной себестоимости.
 - 30) Учет и калькулирование неполной себестоимости.
 - 31) Учет и контроль расхода материалов в управленческом учете.
 - 32) Учет и контроль затрат на рабочую силу в управленческом учете.
 - 33) Учет и распределение накладных расходов в управленческом учете.
 - 34) Проблемы учета непроизводительных расходов в управленческом учете.
 - 35) Попроцессный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
 - 36) Попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
 - 37) Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
 - 38) Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
 - 39) Назовите отраслевые особенности попроцессного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
 - 40) Укажите особенности полуфабрикатного и бесполуфабрикатного вариантов сводного учета затрат.
 - 41) Раскройте варианты позаказного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
 - 42) Назовите способы и методы создания нормативной базы затрат.
 - 43) Опишите содержание процесса анализа отклонений при нормативном методе.
 - 44) Раскройте варианты учета затрат при нормативном методе.
 - 45) Назовите способы и методы создания нормативной базы затрат.
 - 46) Опишите содержание процесса анализа отклонений при нормативном методе.

- 47) Раскройте варианты учета затрат при нормативном методе.
- 48) Сущность системы "директ-костинг".
- 49) Проблемы деления затрат на переменные и постоянные.
- 50) Учет затрат и результатов по системе "директ-костинг".
- 51) Применение системы "директ-костинг" в отечественном учете.

Тема 6. Информация о затратах для планирования и принятия управленческих решений

Изучив данную тему, студент должен:

Знать:

- методы и способы организации учета состояния и использования ресурсов предприятия в целях управления хозяйственными процессами и результатами деятельности;
- систему сбора, обработки и подготовки информации по предприятию и его внутренним подразделениям;
- проблемы, решаемые бухгалтерами – аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

Уметь:

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского управленческого учета для систематизации данных о производственных затратах, оценке себестоимости произведенной продукции и определения прибыли;
- решать на примере конкретных ситуаций проблемы оценки эффективности производства и сбыта новых изделий, работ, услуг, изменения объема и ассортимента продукции, капитальных вложений, управления затратами с помощью различного вида смет и систем бюджетирования.

Иметь представление:

- для каких целей и каким образом используется менеджерами информация, подготовленная бухгалтерским управленческим учетом;
- об отличиях и взаимосвязи двух видов учета – управленческого и финансового – в процессе подготовки информации для пользователей;
- об основных концепциях внутренней отчетности и ее взаимосвязи с бухгалтерской (финансовой) отчетностью.

При изучении данной темы необходимо:

- **акцентировать внимание** на следующих понятиях:
 - оперативное управленческое решение;
 - анализ «затраты – объем – прибыль»;
 - точка безубыточности;
 - ассортимент продукции;
 - структура выпуска продукции;
 - ценообразование.
 - управленческое решение стратегического характера;
 - капиталовложения;
 - реструктуризация бизнеса.

Рекомендуемая дополнительная литература по теме:

- 1) Зырянова, Т.В., Тарновская, Ю.С. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 44 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс

- 2) Сацук Т.П., Журавлева О.А. Логическая модель стратегического управленческого учета. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 27- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 3) Панков В.В., Несветайлов В.Ф. Стратегический управленческий учет и теория нечетких множеств.- "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 25- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 4) Саранцева Е.Г., Давыдова В.В. Инновационная деятельность как объект управленческого учета.- "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 24- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 5) Шалаева Л.В. Основы классификации затрат в системе стратегического управленческого учета. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 23. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 6) Шалаева, Л.В. Современные системы управления затратами как важнейший инструмент стратегического управленческого учета. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 21. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 7) Панков В.В., Несветайлов В.Ф. Базовые принципы и допущения стратегического управленческого учета.- "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 7. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 8) Варпаева И.А. Организационные аспекты управленческого учета инвестиционной деятельности. - "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 47-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 9) Пчелинцева Л.Б. Управленческий учет как система формирования и источник данных для управления современным предприятием. - "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 45-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 10) Зимакова Л.А. Основные подходы к формированию системы стратегического управленческого учета.- "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 33. .- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 11) Васильев Ю.А. Как обновить учетную политику организации для целей бухгалтерского учета на 2013 год? - "Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение", 2012, N 12. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс

Практические занятия по теме 6 предусматривают ответы на следующие вопросы:

- 1) Что такое управленческие решения?
- 2) Какие можно выделить этапы в принятии управленческих решений?
- 3) Какую роль выполняет бухгалтер в процессе принятия управленческого решения?
- 4) Что такое количественные и качественные факторы, влияющие на выбор управленческого решения?
- 5) Что такое релевантный подход при выработке управленческого решения?
- 6) Что такое релевантная информация?
- 7) Назовите два правила релевантности.
- 8) Какие признаки положены в основу классификации управленческих решений?
- 9) Какие управленческие решения выделяют по степени полноты и достоверности информации?
- 10) В чем сущность метода высшей и низшей точек? Каково его практическое значение?
- 11) Дайте определение «маржинального дохода». Каково практическое значение этого показателя в управленческой деятельности?
- 12) Что понимают под определением «критическая точка»?
- 13) Что представляет собой анализ величин в критической точке? Какова цель его проведения?
- 14) В чем суть проведения анализа в условиях неопределенности и анализа чувствительности?
- 15) В чем проявляется взаимосвязь показателей затрат, объема продаж и прибыли?
- 16) Перечислите основные допущения CVP-анализа. В чем их назначение?
- 17) Что такое "экономический эффект" и "экономическая эффективность"?

- 18) Что такое простые оценочные методы?
- 19) Что такое дисконтированные оценочные методы?
- 20) Что такое доходность инвестиций?
- 21) В чем заключается сущность расчета срока окупаемости?
- 22) Какими недостатками обладает метод срока окупаемости?
- 23) Как модифицируется метод срока окупаемости для проектов, связанных с заменой действующего оборудования?
- 24) Какие управленческие решения выделяют по масштабу объекта управления?
- 25) Какие управленческие решения выделяют по характеру целей?
- 26) Какие управленческие решения выделяют по периоду действия?
- 27) Какие управленческие решения выделяют по содержанию?
- 28) Какие группы методов используются при принятии управленческих решений?
- 29) Что такое традиционные методы для принятия управленческих решений?
- 30) Какие экономико-математические методы используются для принятия управленческих решений?
- 31) Какие систематизированные методы используются для принятия управленческих решений?
- 32) Какие системно-целевые методы используются для принятия управленческих решений?
- 33) Раскройте метод оценки проекта по дисконтированной стоимости.
- 34) Раскройте метод вмененных издержек по капитальным вложениям.
- 35) Раскройте метод "внутренний коэффициент окупаемости" для оценки проектов.
- 36) Раскройте метод "коэффициент эффективности инвестиций" для оценки проектов.
- 37) Раскройте метод "учетный коэффициент окупаемости капитальных вложений".
- 38) Назовите последовательность расчетов по методу "учетный коэффициент капитальных вложений".
- 39) Назовите методы определения и оценки риска в управленческом учете.
- 40) Какая формула используется для определения суммы наращения денежных средств с учетом инфляции?
- 41) Какие принципы позволяют уменьшить риск при принятии решений по долгосрочным инвестициям?
- 42) Сущность системы "total quality management" (TQM).
- 43) Принципы системы "total quality management" (TQM).
- 44) Основные требования системы "total quality management" (TQM).
- 45) Преимущества системы "total quality management" (TQM).
- 46) Сущность системы бенчмаркинга.
- 47) Виды бенчмаркинга.
- 48) Принципы концепции бенчмаркинга.
- 49) Преимущества системы бенчмаркинга.
- 50) Этапы процесса бенчмаркинга.

Тема 7. Информация о затратах для процесса контроля и регулирования

Изучив данную тему, студент должен:

Знать:

- методы и способы организации учета состояния и использования ресурсов предприятия в целях управления хозяйственными процессами и результатами деятельности;
- систему сбора, обработки и подготовки информации по предприятию и его внутренним подразделениям;
- проблемы, решаемые бухгалтерами – аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

Уметь:

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского управленческого учета для систематизации данных о производственных затратах, оценке себестоимости произведенной продукции и определения прибыли;
- решать на примере конкретных ситуаций проблемы оценки эффективности производства и сбыта новых изделий, работ, услуг, изменения объема и ассортимента продукции, капитальных вложений, управления затратами с помощью различного вида смет и систем бюджетирования.

Иметь представление:

- для каких целей и каким образом используется менеджерами информация, подготовленная бухгалтерским управленческим учетом;
- об отличиях и взаимосвязи двух видов учета – управленческого и финансового – в процессе подготовки информации для пользователей;
- об основных концепциях внутренней отчетности и ее взаимосвязи с бухгалтерской (финансовой) отчетностью.

При изучении данной темы необходимо:

- **акцентировать внимание** на следующих понятиях:
 - бюджетирование;
 - центры бюджетирования;
 - смета (или бюджет);
 - генеральный бюджет;
 - частный бюджет;
 - гибкий бюджет;
 - статический бюджет.

Рекомендуемая дополнительная литература по теме:

- 1) Шарапов, В.В. Управленческий учет бизнес-процесса снабжения. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 47. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 2) Зырянова, Т.В., Тарновская, Ю.С. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 44 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 3) Зырянова Т.В., Тарновская Ю.С. Интеграция автоматизированных систем управления бизнес-процессами компании как составляющая унифицированного стандарта управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 35. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 4) Зырянова, Т.В., Тарновская, Ю.С. Методика разработки и внедрения унифицированного стандарта управленческого учета компании в условиях автоматизации учетного процесса. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 34. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 5) Рыбалко О.А. Формирование информационной базы анализа эффективности импортных операций в системе управленческого учета внешнеторговой деятельности. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 30.[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 6) Сацук, Т.П., Журавлева, О.А. Логическая модель стратегического управленческого учета. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 27-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 7) Осипов, В.И. Анализ выполнения бюджета промышленного предприятия в управленческом учете. - Международный бухгалтерский учет, 2012, N 19. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 8) Харакоз, Ю.К. Информационное обеспечение управленческого учета. - Аудитор, 2012, N 3. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс

- 9) Егорова И.С. Учетно-аналитическое обеспечение управления затратами в управленческом учете и аудите. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 9 -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 10) Пчелинцева, Л.Б. Управленческий учет как система формирования и источник данных для управления современным предприятием. - Международный бухгалтерский учет, 2011, N 45-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 11) Войко, А., Войко, Д. Анализ взаимосвязи бухгалтерского и управленческого учета при построении бюджета движения денежных средств строительной организации.- Финансовая газета, 2011, N 41-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 12) Маслова Т.С., Москунова Е.А Концептуальная модель управленческого учета на основе методологии ABCM. -Международный бухгалтерский учет, 2011, N 29. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 13) Гуляев И.Л. Внедрение алгоритма исполнения бюджета - условие эффективного управления денежным оборотом предприятия "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 40 .-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс

Практические занятия по теме 1 предусматривают ответы на следующие вопросы:

- 1) Роль и значение планирования в управленческом учете.
- 2) Назовите виды планирования.
- 3) Что означают понятия бюджет и бюджетирование в управленческом учете?
- 4) Какие виды информации лежат в основе бюджетирования?
- 5) Что такое бюджет организации?
- 6) Назовите основные этапы бюджетного цикла.
- 7) Назовите функции и виды бюджетов.
- 8) Из каких бюджетов состоит главный бюджет?
- 9) Порядок составления оперативного бюджета.
- 10) Проблемы и способы прогнозирования бюджета продаж.
- 11) Порядок составления финансового бюджета.
- 12) Проблемы составления бюджета денежных средств.
- 13) Порядок составления главного бюджета.
- 14) Контроль деятельности организации на основе бюджета.
- 15) Порядок проведения анализа отклонений от гибкого бюджета
- 16) Каковы цели и практическое назначение разработки и использования бюджета?
- 17) Чем отличается гибкий бюджет от статического?
- 18) Каковы возможности применения прикладных программ при планировании и бюджетировании деятельности организации
- 19) Какова роль управленческого учета в управлении коммерческо-сбытовой деятельностью?
- 20) Назовите состав затрат, характеризующий коммерческо-сбытовую деятельность.
- 21) Перечислите методы минимизации риска при планировании коммерческо-сбытовой деятельности.
- 22) Назовите способы прогнозирования бюджета продаж.
- 23) Раскройте метод экспертных оценок при прогнозировании бюджета продаж.
- 24) Раскройте экономико-статистические методы при прогнозировании бюджета продаж.
- 25) Применение анализа безубыточности производства при прогнозировании бюджета продаж.
- 26) Система контроля и ассортимента выпуска продукции.
- 27) Контроль и анализ показателей выполнения плана продаж.
- 28) Показатели, используемые для анализа плана продаж.
- 29) Роль и значение планирования в управленческом учете.
- 30) Назовите виды планирования.
- 31) Что такое бюджет организации?
- 32) Какие типы бюджетов вы знаете?

Тема 8. Отчетность по центрам ответственности (сегментам) предприятия

Изучив данную тему, студент должен:

Знать:

- методы и способы организации учета состояния и использования ресурсов предприятия в целях управления хозяйственными процессами и результатами деятельности;
- систему сбора, обработки и подготовки информации по предприятию и его внутренним подразделениям;
- проблемы, решаемые бухгалтерами – аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

Уметь:

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского управленческого учета для систематизации данных о производственных затратах, оценке себестоимости произведенной продукции и определения прибыли;
- решать на примере конкретных ситуаций проблемы оценки эффективности производства и сбыта новых изделий, работ, услуг, изменения объема и ассортимента продукции, капитальных вложений, управления затратами с помощью различного вида смет и систем бюджетирования.

Иметь представление:

- для каких целей и каким образом используется менеджерами информация, подготовленная бухгалтерским управленческим учетом;
- об отличиях и взаимосвязи двух видов учета – управленческого и финансового – в процессе подготовки информации для пользователей;
- об основных концепциях внутренней отчетности и ее взаимосвязи с бухгалтерской (финансовой) отчетностью.

При изучении данной темы необходимо:

- **акцентировать внимание** на следующих понятиях:
 - отчетность по центрам ответственности (сегментам);
 - принципы построения сегментарной отчетности;
 - финансовые критерии оценки деятельности центров ответственности;
 - нефинансовые критерии оценки деятельности центров ответственности.

Рекомендуемая дополнительная литература по теме:

- 1) Тарасова, М.В. Организация управленческого учета на предприятии в современных условиях.- Международный бухгалтерский учет, 2012, №29 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 2) Салтык, И.П., Калуцких, Г.Н., Малихова, А.В. Управленческий учет как одна из информационных систем бухгалтерского учета: сущность, необходимость и проблемы внедрения.- "Все для бухгалтера", 2012, N 1 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 3) Гафурова, Г.Н. Постановка и совершенствование управленческого учета на предприятии.- "Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии", 2011, N 12 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 4) Зырянова, Т.В., Тарновская, Ю.С. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 44 [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 5) Зырянова Т.В., Тарновская Ю.С. Интеграция автоматизированных систем управления бизнес-процессами компании как составляющая унифицированного

- стандарта управленческого учета. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 35. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
- 6) Зырянова Т.В., Тарновская Ю.С. Методика разработки и внедрения унифицированного стандарта управленческого учета компании в условиях автоматизации учетного процесса. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 34. [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 7) Сацук Т.П., Журавлева О.А. Логическая модель стратегического управленческого учета. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 27- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 8) Харакоз Ю.К. Информационное обеспечение управленческого учета. - "Аудитор", 2012, N 3. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 9) Егорова И.С. Учетно-аналитическое обеспечение управления затратами в управленческом учете и аудите. - "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 9 -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 10) Торхова А.Н. Информационно-аналитическая система управленческого учета в вузе.- "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 6. -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 11) Пчелинцева Л.Б. Управленческий учет как система формирования и источник данных для управления современным предприятием. - "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 45-[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 12) Черных И.Н Совершенствование ведения управленческого учета в организации на основе использования принципов МСФО "Международный бухгалтерский учет", 2011, N 37.- [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 13) Васильев Ю.А.Как обновить учетную политику организации для целей бухгалтерского учета на 2013 год? - "Строительство: бухгалтерский учет и налогообложение", 2012, N 12. - [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 14) Панчина В.А. Перспективы и тенденции развития управленческого учета в России.- "Все для бухгалтера", 2010, N 3. – [Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 15) Чая В.Т., Чупахина Н.И.- Аналитическое обоснование становления и развития системы управленческого учета "Экономический анализ: теория и практика", 2007, N 18 -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс
 - 16) Зонова А.В. Сущность бухгалтерских категорий и терминов "Международный бухгалтерский учет", 2010, N 17; 2011, N 1 . -[Электронный ресурс] КонсультантПлюс

Практические занятия по теме 8 предусматривают ответы на следующие вопросы:

- 1) Сформулируйте определение понятия «отчетность».
- 2) Каково назначение внутренней отчетности предприятий?
- 3) Назовите пользователей внутренней отчетности предприятий. Каковы их основные интересы?
- 4) Кем определена периодичность составления внутренней отчетности?
- 5) Назовите основные виды внутренних (управленческих) отчетов
- 6) Содержание внутренней отчетности результатов деятельности подразделений.
- 7) Характеристики внутренней отчетности подразделений.
- 8) Внутренняя отчетность как основа оценки деятельности центров ответственности.
- 9) Показатели финансового характера для оценки деятельности центров ответственности.
- 10) Показатели нефинансового характера для оценки деятельности центров ответственности.
- 11) Правила комбинированного использования показателей финансового и нефинансового характера для оценки деятельности центров ответственности.

электромотор 3,4 кг;
 станок 14,0 кг;
 прибор 1,5 кг.

4) Транспортно-заготовительные расходы составили 15120 руб.

5) Из производства поступило отходов 2900 т по цене 3 руб. за кг.

Примечание:

1) Фактический расход металла распределяется между видами продукции пропорционально нормативному расходу.

2) Транспортно-заготовительные расходы и возвратные отходы распределяются пропорционально стоимости расхода металла.

Задачи к практическому занятию по теме 4 «Затраты и их классификация»

Задача 1

За истекший период себестоимость продукции, произведенной организацией, составила 752198 руб., в том числе:

- сырье и основные материалы - 546000 руб.,
- комплектующие изделия - 98750 руб.,
- заработная плата основных производственных рабочих - 45700 руб.,
- заработная плата вспомогательных рабочих - 14000 руб.,
- общепроизводственные расходы (производственных помещений) - 17792 руб.,
- затраты на ведение бухгалтерского учета - 15296 руб.,
- затраты по управлению организацией - 9990 руб.,
- прочие затраты - 4670 руб.

Задание: проклассифицировать затраты по способу их отнесения на себестоимость и рассчитать удельный вес прямых затрат в себестоимости произведенной продукции.

Задача 2

Совокупные постоянные затраты составили 450000 руб. Объем производства: за 1-ю декаду – 10 единиц, за 2-ю декаду – 11 единиц, за 3-ю декаду – 20 единиц, за 4-ю декаду – 30 единиц.

Задание: рассчитать постоянные затраты на единицу продукции и построить график поведения совокупных и удельных постоянных затрат.

Задача 3

Исходные данные

Объем производства (единиц)	Переменные затраты на единицу (руб.)
100	20
150	20
200	20
350	20

Задание: на основании исходных данных рассчитать совокупные переменные затраты и построить график поведения совокупных переменных и удельных переменных затрат.

Задача 4

Исходные данные:

Объем выпуска единиц	Затраты на весь выпуск продукции			Затраты на единицу продукции		
	Постоянные	Переменные	Совокупные	Постоянные	Переменные	Совокупные
100	10000	2000				
200	10000	4000				
300	10000	6000				
400	10000	8000				

500	10000	10000				
600	10000	12000				
700	10000	14000				
800	10000	16000				
900	10000	18000				

Задание:

- 1) на основании приведенных данных определить совокупные затраты на весь объем производства и на единицу продукции при условии изменения объемов выпуска;
- 2) построить 2 графика поведения затрат: на весь выпуск и на единицу продукции.

Задача 5

Проклассифицировать затраты, приведенные в таблицу по их поведению для принятия решений.

Наименование затрат	Переменные затраты	Постоянные затраты	Переменно-постоянные затраты
1) Расходы на рекламу			
2) Амортизация здания администрации организации			
3) Расходы по обслуживанию производственного оборудования			
4) Расходы на складирование материалов			
5) Абонентская плата за телефон			
6) Арендная плата за складские помещения			
7) Заработная плата управленческого персонала			
8) Расходы на транспортировку готовой продукции			
9) Затраты на топливо и энергию			
10) Оплата междугородних переговоров			
11) Затраты на сырье и материалы для производства продукции			
12) Затраты на оплату лицензии			
13) Затраты на упаковку готовой продукции			
14) Прямые расходы вспомогательного производства			
15) Заработная плата основных производственных рабочих			
16) Заработная плата директора организации			
17) Плата за страхование офисного помещения			

Задача 6

Исходные данные:

Отчетный период	Объем производства, единиц	Изменение затрат в расчете на единицу продукции, руб.			
		K=0	K=1	K=2	K=0,5
I квартал	10	100	50	50	50
II квартал	50	20	50	800	3,12

K – коэффициент реагирования затрат на изменения объема производства, равный отношению процента изменения затрат за период к проценту изменения объема производства.

Задание: рассчитать совокупные затраты для каждого объема производства:

- при пропорциональном росте затрат;
- при прогрессивном росте затрат;
- при регрессивном изменении затрат.

Задача 7

- В организации основная заработная плата рабочих в отчетном периода составила 9780 руб., в предыдущем – 8690 руб. Объем реализации увеличился на 12,5%.
- В организации расходы на топливо и энергию в отчетном периоде составили 4200 руб., в предыдущем – 5740 руб. Объем производства сократился на 30%.
- В организации потери от брака в отчетном периоде составили 2100 руб., в предыдущем – 1850 руб. Объем производства вырос на 10,5%.

Задание: с помощью коэффициента реагирования затрат на изменения объема производства определить тип переменных затрат в каждом из перечисленных вариантов.

Задача 8

На производственном участке за прошедшие десять отчетных периодов при различной степени нагрузки на рабочие места имели место следующие фактические затраты:

Таблица - Объем выпуска и фактические затраты

Отчетный период	Объем продукции, ед.	Фактические затраты, тыс. руб.
1	980	4150
2	920	3810
3	1060	4020
4	1290	5070
5	1570	5430
6	1780	5960
7	1820	6890
8	1040	4050
9	1120	4420
10	1080	4350

Задание:

- произведите деление затрат в зависимости от степени их переменности по методу высшей и низшей точек;
- определите мини- и макси-функцию затрат и найдите их прогнозируемую величину при объеме 2000 ед.

Задачи к практическому занятию по теме 5 «Учет затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг) для оценки себестоимости и определения прибыли»

Задача 1

Предприятие производит один вид продукции. Продукция проходит последовательно четыре стадии (передела).

За месяц изготовлено 260 000 кг продукции. Из них было продано 200 000 кг. В незавершенном производстве произошли изменения:

- 30 000 кг полуфабрикатов, изготовленных первым переделом, остаются на I складе полуфабрикатов;
- 50 000 кг полуфабрикатов, изготовленных вторым переделом, остаются на II складе полуфабрикатов;
- 10 000 кг полуфабриката, использованного на четвертой производственной стадии (переделе) были взяты с III склада полуфабрикатов.

Запасы полуфабрикатов на складе были сделаны в предыдущем месяце. Себестоимость единицы продукции в прошлом месяце была 2 руб. 90 коп. За отчетный месяц были осуществлены следующие затраты.

Таблица - Затраты отчетного месяца по переделам

Передел	Затраты, руб.
I	165 000
II	90 000
III	550 000
IV	521 000

Затраты по сбыту продукции составили 40 000 руб.

Задание: определите затраты на единицу:

- а) готовой продукции, отправленной на склад;
- б) проданной продукции при полуфабрикатном и бесполуфабрикатном вариантах сводного учета затрат на производство.

Задача 2

Промышленное предприятие из одних и тех же исходных материалов с помощью однородных методов производства выпускает три различных вида продукции: А, Б и В. В результате анализа производственного процесса выяснилось, что затраты на выпуск этих трех видов продукции приблизительно пропорциональны друг другу. Расходы на 1 тонну продукции А составляют 0,5, а на 1 тонну продукции В – 1,8 от расходов на продукцию Б.

За отчетный месяц было произведено:

- продукции А – 19 000 т.;
- продукция Б – 17 100 т.;
- продукция В – 13 000 т.

Общая сумма затрат за отчетный месяц составляет 1 500 000 руб.

Задание: определить затраты на производство 1 т каждого вида продукции с помощью показателя эквивалентности.

Задача 3

Продукция из однородного сырья проходит две последовательные технологические стадии производства. В первой стадии израсходовано 500 т. Сырья, затраты на обработку составили 60 000 руб., выпущено 450 т. Полуфабриката. Во второй стадии расходы на обработку составили 21 000 руб., получено 300 т. Готовой продукции.

Из этого количества за отчетный месяц реализовано 250 т, расходы на продажу составили 7 500 руб.

Задание: определить себестоимость 1 т. Полуфабриката, 1 т. Готовой продукции, 1 т. Проданной продукции.

Задача 4

Свечное производство изготавливает свечи разной величины. Расход материалов пропорционален объему свечей. Выход продукции за отчетный месяц представлен в таблице.

Таблица - Объем и характеристика выпущенной продукции

Показатели	Виды свечей		
	Малые	Средние	Большие
1. Объем свечей, см ³	100	200	800
2. Объем	200 000	225 000	100 000

производства, шт.			
-------------------	--	--	--

Затраты на материалы составляют 3 335 000 руб.

Задание: определить величину материальных затрат на каждую свечу и на их выпуск по видам.

Задача 5

Производство считается комплексным, то есть в едином технологическом процессе производятся несколько видов продукции, один из которых является главным (основным), остальные – побочными.

Данные для исчисления себестоимости видов продукции приведены в таблице.

Таблица - Показатели для исчисления себестоимости продукции

Продукция	Прямые затраты, руб.	Общие затраты процесса, руб.	Количество продукции, шт.	Выручка, руб.
А	40 000	80 000	20 000	100 000
Б	8 000		2 000	20 000
В	12 000		1 000	30 000
Г	4 000		1 000	10 000

Задание:

- 1) Определить себестоимость продукции методом остаточной стоимости при условии, что А – главный продукт.
- 2) Определить себестоимость всех видов продукции методом распределения пропорционально цене продажи.

Задача 6

Предприятие производит один вид продукции. Технологический процесс состоит из двух переделов. Каждый передел выделен в отдельный производственный участок.

За отчетный месяц было изготовлено 1 000 изделий, продано 800 изделий.

Затраты первого производственного участка за отчетный месяц:

- заработная плата основных производственных рабочих – 4200 руб.;
- материалы – 12600 руб.

В течение отчетного месяца первым производственным участком изготовлено 1400 заготовок.

Затраты второго производственного участка за отчетный месяц:

- заработная плата основных производственных рабочих – 4500 руб.;
- материалы – 4000 руб.

Затраты на управление предприятием и сбыт продукции за отчетный месяц – 1600 руб.

Задание: составьте калькуляцию себестоимости незавершенного производства, готовой продукции и проданной продукции.

Задача 7

Установка по производству синтетического материала из-за дефекта работает с превышением нормы расхода сырья на 10%. Путем сопоставления затрат необходимо определить, что выгоднее: пригласить для ремонта изготовителя оборудования или выполнить ремонтные работы собственными силами.

Исходные данные:

- 1) Время работы установки – 24 часа в сутки;
- 2) Выработка – 300 кг в час;
- 3) Нетто-выручка за 100 кг продукции – 2000 руб.;
- 4) Затраты на 10 кг продукции:
 - а) расход сырья (до появления дефекта) – 1000 руб.;
 - б) вспомогательные материалы – 100 руб.;
 - в) энергия – 400 руб.;
 - г) установка и транспортировка – 40 руб.

Условия ремонта собственными силами:

На начало ремонта через 5 часов после получения заказа, продолжительность ремонта 20 часов, расходы на ремонт 4000 руб. (запасные части за вычетом 200 руб. – выручки за металлолом от поврежденной детали); доплата за сверхурочную работу – 200 руб.; вспомогательные затраты для ремонта – 200 руб.

Условия ремонта через 50 часов после получения заказа, длительность ремонта 10 часов, расходы на ремонт 8000 руб., оплата монтажникам 240 руб.

Задача 8

Для отдельных разновидностей затрат, имевших место на производственном участке предприятия при плановой нагрузке 100% были установлены следующие нормативы.

Таблица - Затраты производственного участка, руб.

Виды затрат	Постоянные	Переменные пропорциональные
1. Сырье и основные материалы	-	350 000
2. Вспомогательные материалы	15 000	35 000
3. Энергия	2 000	18 000
4. Заработная плата основных производственных рабочих	18 000	162 000
5. Заработная плата рабочих, обслуживающих основное производство	30 000	30 000
6. Отчисления на социальное страхование и обеспечение	12 000	28 000
7. Амортизация основных средств	5 000	-

Задание: определить величину вариатора для отдельных видов затрат и с помощью коэффициентов вариации вычислить размер нормативных затрат по видам при степени загрузки 75% и 110%.

Задача 9

На основании технико-экономического анализа и сходя из норматива минимального количества потребляемых ресурсов на единицу продукции для двух производственных участков была выведена следующая функция затрат:

Первый производственный участок

$$R_1 = 2x + 700, \quad \text{при } 0 \leq x \leq 300.$$

Второй производственный участок

$$R_2 = \frac{1}{300}x^2 + 1000, \quad \text{при } x > 300.$$

Максимальная мощность второго производственного участка составляет 700 единиц.

Задание:

- 1) Определить сумму нормативных затрат данных производственных участков, исходя из оптимальной загрузки их производственных мощностей;
- 2) Определить нормативные затраты второго производственного участка на основе оптимальной загрузки, предполагая, что первый производственный участок (единственное узкое место предприятия) может изготовить лишь столько заготовок, что мощность второго производственного участка будет использована только на 60%, причем на предприятии нет склада полуфабрикатов.

Задача 10

Нормативные затраты производственного участка при 100% загрузке производственных мощностей представлены в таблице.

Таблица - Нормативные затраты производственного участка, руб.

Виды затрат	Постоянные	Переменные
-------------	------------	------------

		пропорциональные
1. Материалы	15 000	35 000
2. Энергия	2 000	18 000
3. Заработная плата производственных рабочих	30 000	30 000
4. Отчисления на социальное страхование и обеспечение	12 000	28 000
5. Амортизация основных средств	5 000	-

Планом предусмотрено изготовить 100 000 ед. продукции.

Задание:

- 1) Определить функции нормативных затрат по отдельным видам расходов и функцию нормативных затрат производственного участка;
- 2) За отчетный период степень фактической загрузки производственных мощностей участка составила 90%. Имели ли место в этом случае превышения нормативных затрат на единицу продукции, или же они составили сумму меньше норматива;
- 3) Рассчитать уменьшение и рост общих нормативных затрат из-за отклонения от плана загрузки производственных мощностей предприятия за отчетный период.

Задача 11

При планировании для определенного полупеременного вида затрат была выведена следующая функция валовых нормативных затрат на сырье и материалы:

$$R_{\text{норм}} = 3000 + 0,45x,$$

где x – количество продукции.

За отчетный месяц было выпущено 8 000 изделий и потреблено 5 000 кг материалов по фактической цене 2 руб. за 1 кг. Плановая цена на материалы была установлена в размере 1,8 руб.

Задание: определить:

- а) отклонения от цены материала;
- б) отклонения от нормы потребления материала.

Задача 12

Производственный участок предприятия имеет плановую загрузку 1500 ч и нормативные затраты:

- постоянные – 30 000 руб.;
- переменные (пропорциональные) – 15 000 руб.

Задание:

- 1) Составить формулу расчета нормативных и приведенных затрат;
- 2) Определить отклонения от норм при фактической загрузке 1000 ч и затратах 38 000 руб. и представить их на графике;
- 3) Какими будут отклонения при фактической загрузке 1800 ч. и затратах 48 000 руб.

Задача 13

Нормативные затраты при полной (плановой) загрузке мощностей составляют 10 000 тыс. руб. Вариатор этих затрат равен 6. Фактическая загрузка оказалась 80%, а расходы 9 500 тыс. руб.

Задание: Определить расчетную общую сумму отклонений, вызванных неполной загрузкой мощностей и изменением уровня затрат.

Задача 14

При 100% загрузке производственных мощностей закрыты на материалы составляют 90 000 руб. Существует линейная зависимость между материальными затратами и объемом выпуска продукции. При плановой (100%) загрузке производственных мощностей вариатор составляет 8, а в случае сверхплановой загрузки – 9.

Задание: составить уравнение затрат и на его основе определить норматив

материальных затрат при степени загрузки производственных мощностей на 80% и 120%.

Задача 15

Нормативные затраты предприятия при полной загрузке производственных мощностей составляют 800 тыс. руб. в месяц. Вариатор переменных затрат б. Фактическая загрузка предприятия составила 90%, а расходы – 780 тыс. руб.

Задание: определить расчетную общую сумму отклонений от норм и подразделить ее на отклонения, вызванные изменением уровня затрат, и отклонения, обусловленные неполным использованием мощностей предприятия.

Задача 16

При планировании затрат производственного участка за основу принято ожидаемое время изготовления продукции. Расчет производился исходя из 230 рабочих дней в году и 8-часовой продолжительности рабочего дня. По разным причинам фактическое количество отработанного времени оказалось на 276 часов меньше. Расходы планировались в сумме 92 000 руб. с вариатором б. Фактическая сумма затрат составила 88 080 руб.

Задание:

- 1) Определить плановое время производства.
- 2) Рассчитать фактическую загрузку в целом и относительно плана.
- 3) Определить с помощью вариатора величину постоянных затрат и переменных (пропорциональных) затрат при плановой загрузке.
- 4) Представить функцию затрат производственного участка.
- 5) Определить нормативную величину затрат и сумму приведенных расходов.
- 6) Провести анализ отклонений, определить отклонения по загрузке, уровню затрат и разницу между плановыми и нормативными затратами.

Задача 17

Таблица - Расчет нормативных затрат по операциям и видам продукции

Место затрат	Номер операций	Нормы затрат, руб.	Виды продукции						
			А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
1	101	20	х	х		х	х	х	х
2	102	30		х		х		х	
3	103	40	х		х		х		
4	104	50	х	х	х				

Задание: определить нормативные затраты на выпуск продукции по местам формирования затрат и видам продукции.

Задача 18

Чтобы изготовить изделие весом 9 кг используется 3 вида материалов, расходуемых в следующих количествах:

материал А – 5 кг по цене 10 руб. за 1 кг;

материал Б – 3 кг по цене 5 руб. за 1 кг;

материал В – 2 кг по цене 2 руб. за 1 кг.

Потери материалов в ходе технологического процесса составляют $(10 - 9) : 10 = 0,1$, или 10% нормативных затрат.

Фактический объем производства продукции составил 94 500 кг при затратах:

52 000 кг материала А по 7,20 руб. за 1 кг = 374 400 руб.

27 000 кг материала Б по 5,10 руб. за 1 кг = 137 700 руб.

21 000 кг материала В по 2,30 руб. за 1 кг = 48 300 руб.

100 000 кг

Задание: определить общую величину отклонений в материальных затратах, отклонения в ценах, в использовании материалов, отклонения из-за увеличения объема выработки и комбинированное отклонение.

Задача 19

Нормативны затрат на изготовление продукции:

- материалы: 3 кг по 16 руб. за 1 кг = 48 руб.
 - оплата труда: 2 ч по 18 руб. за 1 ч = 36 руб.
 - переменные накладные расходы: 2 ч по 13 руб. за 1 ч = 26 руб.
- 110 руб.

По плану предусматривалось произвести за отчетный период 1000 ед., фактически выпущено 1200 ед. продукции.

Фактические расходы составили:

- материалы: 3 600 кг по 15,50 руб. за 1 кг = 55 800 руб.
 - затраты на оплату труда 2 400 ч по 13 руб. за 1 ч = 31 200 руб.
 - переменные накладные расходы 2 400 ч по 13 руб. за 1 ч = 31 200 руб.
- Итого: 118 200

Задание: рассчитать отклонения от нормативов затрат за отчетный период.

Задача 20

Предприятие производит деревообрабатывающее оборудование.

В последнее время существенно сократилась выручка от продажи продукции. Причиной снижения выручки явилась продажа конкурентами аналогичного оборудования на 5 – 7% дешевле. Предприятие принимает решение снизить цены на свою продукцию на 9%.

За прошлый год затраты на производство и продажу оборудования и выручка от продажи составили:

- выручка-брутто 15 000 000 руб.
- НДС 2 288 136 руб.
- прямые расходы по сбыту 460 000 руб.
- переменные затраты 5 700 000 руб.

Задание: Определить на сколько (в руб. и в %) предприятию нужно увеличить объем продаж, чтобы добиться прежних результатов производственно-сбытовой деятельности. При этом следует учесть, что для обеспечения прироста производства требуется увеличить постоянные расходы на 400 000 руб.

Задача 21

В цехе промышленного предприятия для производства продукции А, Б, В и Г используют две машины со следующими характеристиками.

Таблица - Характеристика машин

Наименование машин	Затраты периода, руб.	Время загрузки, ч.
Машина 1	50 000	1 000
Машина 2	80 000	800

Продукцию А, Б, В и Г производят в любой последовательности. Продукция характеризуется следующими данными.

Таблица - Характеристика продукции

Виды продукции	Максимальный сбыт, шт.	Цена, руб.	Переменные расходы на шт., в руб.	Время загрузки оборудования на 1 шт., ч	
				Машина 1	Машина 2
А	200	200	100	2,0	1,0
Б	200	400	160	3,0	0,5
В	500	330	240	0,7	0,2
Г	300	500	470	0,3	0,8

Постоянные расходы цеха составляют 67 280 руб.

Задание: Запланировать оптимальную по прибыли производственную программу.

Какова будет прибыль в этом случае?

Задача 22

Предприятие производит три вида продукции А, Б и В.

Таблица - Исходные данные

Показатели	Виды продукции		
	А	Б	В
1. Цена продажи, руб.	33	32	26
2. Объем производства и сбыта, шт.	6 000	16 000	12 500
3. Себестоимость, руб.	156 000	508 000	285 000

Задание:

- 1) Определить величину прибыли на единицу каждого вида продукции и в целом по предприятию.
- 2) В предстоящем году при неизменных ценах ожидается снижение объема продажи каждого вида продукции на 10%. Определить как изменится величина прибыли на единицу продукции если общие затраты на производство и продажу составляют:
продукция А – 143 640 руб.;
продукция Б – 478 080 руб.;
продукция В – 261 000 руб.
- 3) Объяснить снижение прибыли.
- 4) Руководство предприятия предлагает продукцию Б снять с производства. Каковы будут последствия такого решения? Как изменится ставка покрытия по видам продукции в этом случае? Каким будет финансовый результат деятельности? Как Вы оцениваете это решение руководства? Что рекомендуете предпринять?

Задача 23

Руководство предприятия должно решить: принять ли дополнительный заказ на выпуск 400 шт. продукции А на предстоящий месяц, если этот заказ будет изготавливаться на оборудовании, которое уже загружено до предела. При положительном решении вопроса о дополнительном выпуске продукции А необходимо уменьшить выпуск продукции Б, уже входящей в производственную программу предприятия.

Таблица - Исходные данные предприятия

Показатели	Продукция А	Продукция Б
1. Цена за единицу, руб.	10	7
2. Переменные затраты на единицу, руб.	8	3
3. Время выработки единицы продукции, мин.	3	8

Задание: Определить:

- а) На сколько единиц необходимо сократить выпуск продукции Б, чтобы можно было принять дополнительный заказ на продукцию А;
- б) Будет ли принятие дополнительного заказа способствовать повышению результатов хозяйственной деятельности предприятия в данном отчетном периоде;
- в) Какова нижняя граница продукции А в этих условиях?

Задача 24

Три детали А, Б и В изготавливаются на одном станке.

Таблица - Характеристика производства при полной (100%) загрузке станка

Показатели	Деталь		
	А	Б	В
1. Количество, шт.	300	300	130
2. Время изготовления, мин.	20	5	20
3. Переменные затраты на единицу, руб.	60	41	45
4. Цена, руб.	80	45	60

Четвертую деталь Г, также можно изготавливать на этом станке. Деталь Г предприятию нужно 300 шт., переменные затраты на одну деталь Г составляют 72 руб.,

полные затраты – 100 руб. на деталь, время изготовления одной детали – 4 мин.

До последнего времени деталь Г предприятие покупало на стороне по цене 70 руб. за деталь. Однако поставщики подняли цену до 80 руб. за деталь.

Задание: определить:

- что выгоднее покупать деталь Г на стороне или производить самим;
- какова верхняя граница цены за деталь Г, если ее получать от поставщика?

Задача 25

На предприятии имеются резервные производственные мощности. Предприятию предложен дополнительный заказ 1000 шт. продукции. Для выполнения этого дополнительного заказа можно использовать два различных агрегата. Максимальная загрузка каждого составляет 176 ч в месяц. Данные о затратах и производительности каждого агрегата приведены в таблице.

Таблица - Характеристика агрегатов

Показатели	Агрегаты	
	I	II
1. Постоянные затраты, руб.	10 000	6 000
2. Переменные затраты при занятости в 80 ч в месяц, руб.	5 000	4 000
3. Производительность, шт./ч	10	5

Задание: определить на каком из двух агрегатов целесообразно выполнить дополнительный заказ.

Задача 26

Полная загрузка производственного оборудования в цехе составляет 1600 часов в год. Годовые затраты на производственное оборудование при полной загрузке представлены в таблице.

Таблица - Затраты на производственное оборудование при полной загрузке, руб.

Вид затрат	Общая сумма	Переменные	Постоянные
1. Заработная плата на основную производственную нагрузку	12 800	12 800	-
2. Дополнительная заработная плата	3 200	2 200	1 000
3. Амортизация	13 600	2 400	11 200
4. Затраты на содержание и обслуживание	7 200	2 400	4 800
5. Ремонт и электроэнергия	7 200	5 800	1 400
Итого	44 000	25 600	18 400

В настоящее время оборудование используется с 75%-ной загрузкой (1200 ч в год).

Задание:

- 1) Определить сколько стоит обработка детали А для предприятия, если в течение 1 часа изготавливается 5 деталей;
- 2) Специалисты отдела закупок предприятия подсчитали, что можно получить значительную экономию, если поручить изготовление 1000 деталей другому предприятию. У них есть предложение поставщика, который за одну деталь согласен получить 4 рубля. Какой расчет произвели в отделе закупок и какая экономия получилась в итоге?
- 3) Какой расчет произвели бы Вы сами и каков был бы результат? При какой цене предложения изготовить на предприятии или купить у поставщика дадут одинаковый эффект?

Задача 27

На предприятии выпускается три вида изделий. Имеется лишь одно «узкое место» - станок, на котором обрабатываются все изделия. Максимальное время работы станка – 480 минут в месяц. Время обработки 1 изделия на станке составляет:

изделие А – 8 мин.

изделие Б – 2 мин.

изделие В – 1 мин.

Данные о производстве изделий представлены в таблице.

Таблица - Данные о производстве изделий

Показатели	Изделие		
	А	Б	В
1. Цена за единицу, руб.	160	100	80
2. Переменные затраты на единицу, руб.	60	50	40
3. Максимальное количество сбыта, шт.	40	90	300

Задание: определить оптимальную по прибыли производственную программу предприятия в плановом периоде.

Задача 28

На производственном участке для выполнения производственного заказа имеется три станка с одинаковой максимальной производительностью (1300 единиц в день). По уровню затрат эти станки имеют следующие характеристики.

Таблица - Затраты по станкам, руб.

Станки	Постоянные затраты	Переменные затраты на единицу
1	1 000	3
2	1 500	2
3	1 500	1,5

Выработка каждого из трех станков на данный момент составляет 900 единиц в день.

Задание: определить, на какой установке следует выполнить дополнительный заказ на 200 единиц продукции.

Задача 29

Для обеспечения производственного процесса требуется пять видов комплектующих (узлов и деталей), которые можно изготовить на предприятии или купить у других предприятий. На предприятии эти комплектующие может произвести цех, мощность которого ограничена 5 000 мин. Времени работы оборудования за месяц. Данные о затратах на производство комплектующих (узлов и деталей) приведены в таблице.

Таблица - Затраты на производство комплектующих узлов и деталей

Комплектующие	Необходимый объем комплектующих на период, шт.	Цена покупки комплектующих, руб.	Переменные затраты на 1 шт. при собственном производстве, руб.	Время изготовления шт., мин.
1	200	9,00	6,00	5,0
2	350	10,70	6,50	6,0
3	500	8,60	5,40	4,0
4	250	6,00	6,30	5,5
5	150	12,00	9,00	7,5

Задание: определить что выгоднее: производить комплектующие самим или покупать на стороне.

Задача 30

Предприятие производит моющие средства: мыло и стиральный порошок двух категорий (обычное и экстра).

Данные об объемах производства и затратах приведены в таблице.

Таблица - Объем производства и затраты по видам продукции

Показатели	Мыло		Порошок	
	Обычное	Экстра	Обычное	Экстра
1. Объем производства, шт.	2 000	1 600	3 000	2 000
2. Объем продаж, шт.	1 600	1 600	2 600	1 500
3. Переменные затраты на				
а) Заработная плата производственных рабочих, руб.	2,50	2,50	0,75	0,75
б) Материалы, руб.	1,40	1,60	0,85	1,00
в) Др. переменные затраты, руб.	1,10	1,40	0,60	0,85
4. Постоянные расходы, руб.	1 200	640	3 600	3 600
5. Расходы на рекламу, руб.	4 000	8 000	5 200	3 000
6. Цена за шт., руб.	8	12	6	9

Постоянные расходы цеха по изготовлению мыла составляют 500 руб., цеха по изготовлению порошка – 1 200 руб. Постоянные расходы по управлению предприятием – 2 000 руб.

Задание:

- определить нижнюю цену продажи каждого продукта;
- рассчитать результат деятельности предприятия за месяц.

Задача 31

Предприятие производит три вида продукции А, Б и В.

Таблица - Характеристика видов продукции

Показатели	Продукция		
	А	Б	В
1. Количество продажи, ед.	500	500	2 000
2. Ставка покрытия, руб.	14,00	28,00	15,00
3. Время производства, ч.	2,00	4,00	3,50

Расходы по управлению составляют 50 000 руб., в том числе постоянные затраты 20 000 руб. Они распределяются по изделиям пропорционально времени производства. Убыточную продукцию предприятие хотело бы снять с производства.

Задание:

- Рассчитать прибыль в целом по предприятию и в расчете на единицу каждого вида продукции;
- Определить ставку покрытия и общую сумму маржинального дохода и прибыли после снятия с производства убыточной продукции;
- Прокомментировать результаты расчетов. Какое решение в этом случае было бы правильным?

Задачи к практическому занятию по теме 6 «Информация о затратах для планирования и принятия управленческих решений»

Задача 1

Предприятие выпускает три вида продукции: А, Б и В. Максимальная производственная мощность предприятия:

продукция А – 10 000 шт.;

продукция Б – 50 000 шт.;

продукция В – 5 000 шт.

Переменные затраты и цены на единицу продукции в отчетном месяце приведены в таблице.

Таблица - Затраты, себестоимость, цена единицы продукции

Продукция	Переменные затраты	Полная	Цена на единицу
-----------	--------------------	--------	-----------------

	на единицу продукции	себестоимость единицы продукции	продукции
А	20,09	27,36	27
Б	33,04	45,16	50
В	20,64	31,01	32

Задание: на основе анализа сумм покрытия определите, есть ли смысл руководству предприятия изменять производственную программу (включать в нее какие-либо другие виды продукции и отказаться от старых или лучше оставить ее в неизменном виде).

Задача 2

Предприятие производит и продает один вид продукции. При постоянных затратах в течение года – 18 млн. руб., переменных прямых затратах на единицу – 870 руб. и договорной цене за единицу – 1380 руб. каким должен быть объем продаж. Чтобы выпуск продукции был оправданным.

Задача 3

Постоянные затраты предприятия за месяц составили 720 000 руб., а переменные – 60 руб. на единицу продукции. Цена единицы продукции 150 руб.

Задание: определите прибыль от продажи, маржинальный доход при выпуске и продаже:

- а) 12 000 ед. продукции;
- б) 7 000 ед. продукции.

Задача 4

Предприятие производит один вид продукции. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце – 250 000 руб., а переменные 1 800 руб. на 1 шт. Производственная мощность предприятия составляет 2500 шт. в месяц. Достижимая цена единицы 3 200 руб.

На основе анализа точки безубыточности определите:

- а) величину полных затрат;
- б) выручку от продаж;
- в) финансовый результат продажи;
- г) коэффициент риска (безубыточности);
- д) возможную величину снижения объема производства.

Задача 5

Постоянные затраты предприятия за месяц 25 000 руб., переменные затраты на единицу продукции – 18 руб., цена за единицу продукции – 32 руб. Предприятие получило заказ на 1 500 шт., что недостаточно для достижения точки безубыточности. Принято решение, что оптимизация прибыли должна осуществляться за счет снижения постоянных затрат (уменьшения арендной платы и амортизации оборудования).

Задание: определите предельно минимальную величину постоянных расходов.

Задача 6

Максимальная мощность предприятия составляет 2500 шт. в месяц. Постоянные затраты за месяц составляют 250 000 руб. и переменные затраты на единицу продукции – 180 руб.

Задание: определите насколько возможно снизить цену продаж, чтобы:

- а) не подвергнуться риску банкротства;
- б) покрыть полные затраты.

Задача 7

Предприятие производит один вид продукции. Постоянные расходы в отчетном

месяце составили 600 000 руб., а переменные – 200 руб. за штуку. Производственная мощность предприятия – 2 500 шт. в месяц. Достижимая цена 1 штуки – 500 руб.

Задание: определить:

- а) величину полных затрат предприятия;
- б) максимальную выручку от продаж;
- в) максимально возможную прибыль от продаж;
- г) точку безубыточности в количественном и стоимостном измерении;
- д) кромку безопасности;
- е) если предприятие получило заказ только на 1 500 шт., насколько нужно сократить постоянные расходы, чтобы обеспечить безубыточную работу;
- ж) при условии полной загрузки до каких пределов может быть снижена цена.

Задача 8

Предприятие производит изделия А и Б, имея следующие показатели:

Показатели	Продукция	
	А	Б
1. Цена единицы продажи, руб.	6	12
2. Переменные затраты на единицу, руб.	2	4
3. Количество реализуемой продукции, шт.	70 000	30 000

Задание: определить точку безубыточности предприятия в целом, если постоянные затраты составляют 300 000 руб.

Задача 9

Постоянные затраты составили в течение месяца 960 000 руб., а переменные – 600 руб. на 1 шт. Цена изделия 1200 руб. за штуку.

Задание: 1) определить полную себестоимость изделия, прибыль от его продажи и ставку покрытия при продаже:

- а) 2000 шт.;
- б) 500 шт.

2) при каком минимальном объеме реализации выручка от продаж полностью покрывает затраты на производство и сбыт продукции.

Задача 10

Предприятие производит 3 вида продукции: А., Б и В. Максимальная мощность предприятия составляет:

- продукция А – 10 000 шт.;
- продукция Б – 5 000 шт.;
- продукция В – 5 000 шт.

Таблица - Затраты, себестоимость, цена единицы продукции (руб.)

Продукция	Переменные затраты на 1 штуку	Полная себестоимость 1 шт.	Цена за 1 шт.
А	20,09	27,36	27
Б	33,04	45,16	50
В	20,64	31,01	32

На рынке произошли изменения и предприятие вынуждено работать с недогрузкой производственных мощностей. Точные объемы возможной реализации каждого из видов продукции неизвестны.

Задание: определите, на каком из видов продукции необходимо сосредоточить усилия по производству и продвижению на рынок в первую очередь, на каком – во вторую очередь и

на каком – в третью.

Задача 11

Предприятие имеет три цеха основного производства. Мощность цехов представлена в таблице.

Таблица - Производственные мощности цехов основного производств

Наименование цеха	Производственная мощность, ч/мес.
1. Заготовительный цех	20 000
2. Механический цех	21 000
3. Сборочный цех	14 000

В следующем месяце предприятие имеет возможность производить продукцию А, Б, В и Г. Заказ на каждый вид продукции – 1000 шт. Каждый вид продукции характеризуется различными потребностями в производственных мощностях, а также ____ затрат и ценами на единицу продукции.

Таблица - Характеристика производимой продукции

Продукция	Загрузка производственной мощности, ч/час.			Цена за ед. продукции, руб.	Переменные затраты на производство единицы продукции, руб.
	Заготовительный цех	Механический цех	Сборочный цех		
А	7	6	8	90	70
Б	3	3	2	42	32
В	5	6	4	56	40
Г	4	2	5	17	12

Задание:

- определить оптимальную по затратам и прибыли программу производства и сбыта продукции;
- рассчитать коэффициент риска убытков от продажи.

Задача 12

На предприятии, применяющем позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, выпускаются два вида продукции А и Б. Прямые затраты на единицу выпускаемой продукции составляют:

продукция А – 10 руб.;

продукция Б – 5 руб.

Общие производственные расходы за месяц составляют 100 000 руб. В течение месяца выпускаются 3000 ед. продукции А и 4000 ед. продукции Б.

Задание:

- рассчитать норму (процентную ставку) общих производственных затрат по отношению к прямым расходам;
- какую ставку погашения общих затрат следует использовать, чтобы списать их полностью, если программа выпуска продукции изменится:
 - продукция А – 1000 ед.;
 - продукция Б – 6000 ед.
- какой должна быть требуемая сумма покрытия, если ставка погашения при изменении производственной программы останется прежней.

Задачи к практическому занятию по теме 7 «Информация о затратах для процесса контроля и регулирования» предусматривают решение следующих задач:

Задача 1

Задание:

- 1) рассчитать показатели, необходимые для получения скорректированного бюджета на фактический объем продаж;
- 2) составить гибкий бюджет организации и проанализировать полученные результаты деятельности. Гибкий бюджет составить в таблице.

Таблица - Гибкий бюджет ООО «Березка», тыс. руб.

Показатели	Главный операционный бюджет	Фактически полученные показатели отчетного периода	Главный бюджет, скорректированный на фактически полученные показатели	Отклонения от скорректированного главного бюджета
1) Объем продаж, ед.				
2) Выручка от продаж				
3) Производственные затраты				
4) Маржинальный доход (стр.2-стр.3)				
5) Общехозяйственные расходы				
6) Коммерческие расходы				
7) Операционная прибыль				

Главным бюджетом ООО «Березка» на объем продаж 100 000 единиц продукции были запланированы следующие показатели:

- выручка от продаж - 60000 тыс. руб.,
- производственные затраты – 46000 тыс. руб.,
- общехозяйственные расходы – 7000 тыс. руб.,
- коммерческие расходы – 1200 тыс. руб.

По итогам отчетного года зафиксированы следующие результаты деятельности ООО «Березка»:

- объем продаж – 70000 единиц,
- выручка от продаж – 39000 тыс. руб.,
- производственные затраты – 30000 тыс. руб.,
- общехозяйственные расходы – 7000 тыс. руб.,
- коммерческие расходы – 900 тыс. руб.

Задача 2

ООО «Сосна» планировало иметь годовую выручку от продажи одной партии размером 50000 единиц, в сумме 75000 тыс. руб. при величине производственных затрат в размере 45000 тыс. руб., расходов на управление – 7000 тыс. руб., расходов на рекламу – 2500 тыс. руб. Фактически в отчетном году было реализовано лишь 40000 единиц продукции по цене на 10% выше, чем планировалось. Производственные расходы отчетного периода были выше запланированных на 5%, расходы на управление и рекламу полностью соответствовали запланированным показателям.

Задание: рассчитать скорректированный бюджет ООО «Сосна», оформить его в виде таблицы (см. предыдущую задачу) и проанализировать результаты финансово-хозяйственной деятельности.

Задача 3

ООО «Лес» оказывает услуги по распиловке круглых лесоматериалов. В штате организации 7 рабочих и 2 управленца. Распиловка 1 куб. м древесины стоит 2500 руб., а 1 куб. м хвойного пиловочника – 3500 руб. Статистика показывает, что среднемесячный объем работ составляет 900 куб. м, из которых 70% составляет распиловка хвойного пиловочника.

В мае и июне, как правило, отмечается тенденция к увеличению объема работ по сравнению со средними показателями на 10-15%.

Начальное сальдо денежных средств на 1 апреля составило 48000 руб. В январе текущего года организацией был взят краткосрочный кредит на сумму 30000 руб. под 20% годовых, с ежемесячной оплатой процентов. Срок выплаты всей суммы кредита – не позднее 31 декабря текущего года.

Годовой сметой предусмотрены ежемесячные расходы на вспомогательные материалы и ГСМ в сумме 10000 руб. при средних объемах работ и 13000 руб. – при повышенных. Заработная плата рабочих составляет в среднем 30% от стоимости распиловки. Оклад бухгалтера составляет 17800 руб., руководителя – 27000 руб. Общехозяйственные расходы и коммерческие в среднем за предшествующий квартал составили 120000 руб. и 189000 руб. соответственно.

В апреле организацией должны быть произведены платежи в бюджет и внебюджетные фонды за первый квартал отчетного года в сумме 70500 руб.

В мае планируется продать ксерокс, находящийся на балансе ООО «Лес» за 6000 руб. и приобрести новый ксерокс и компьютер на общую сумму 45000 руб.

Задание: составить бюджет движения денежных средств ООО «Лес» на второй квартал текущего года (с ежемесячным разнесением затрат) в виде таблицы и провести его анализ.

Таблица - Бюджет денежных средств ООО «Лес», тыс. руб.

Показатели	Апрель	Май	Июнь	Итого I квартал
1) Начальное сальдо				
2) Поступления средств:				
- от клиентов				
- от продажи активов				
- займы				
3) Итого поступлений				
4) Выплаты средств:				
- материалы				
- заработная плата				
- общехозяйственные расходы				
- коммерческие расходы				
- расходы по процентам				
- возврат кредитов				
- оплата налогов				
- прочие выплаты				
5) Итого выплат				
6) Разница между поступлениями и выплатами				
7) Конечное сальдо				

Задача 4

Основным видом деятельности ООО «Север» является производство деревянных столов. В следующем бюджетном периоде запланирована продажа 700 столов ученических и 200 столов офисных по цене 1300 руб. и 2100 руб. за единицу соответственно. Планируемые запасы готовой продукции на конец периода определены в размере 100 ед. для столов ученических и 50 ед. для столов офисных. Начальные запасы составляют 200 ед. и 100 ед. соответственно для столов ученических и офисных.

Задание: составить бюджет продаж и производства, включая расчет товарного выпуска продукции в таблице.

Таблица - Бюджет продаж и производства ООО «Север»

Показатели	Столы ученические	Столы для офисов	Итого
1) Планируемый			

объем продаж, ед.			
2) Планируемая цена продажи, руб.			
3) Ожидаемый объем продаж, руб.			
4) Запасы готовой продукции на конец периода, ед.			
5) Итого требуется продукции, ед.			
6) Начальные запасы, ед			
7) Планируемый объем производства, ед.			

Задача 5

ООО «Север» занимается производством мебели. В бюджетном периоде запланировано производство 600 единиц столов ученических и 150 столов для офиса. Планируемые начальные запасы исходных материалов для столов ученических и столов офисных составляют 150 и 130 куб.м соответственно, запасы на конец периода равны 180 куб. м для столов ученических и 54 куб. м – для столов офисных. При этом для производства одного стола ученического требуется в среднем 2,5 куб. м, а для одного офисного стола – 2,6 куб. м. Планируемая цена на 1 куб. м исходных материалов для столов ученических составляет 400 руб., для столов офисных – 500 руб.

Задание: составить бюджет закупок ООО «Север» в таблице и проанализировать полученные данные. Каким образом можно использовать данную информацию в управлении?

Таблица - Бюджет продаж и производства ООО «Север»

Показатели	Столы ученические	Столы для офисов	Итого
1) Планируемый объем продаж, ед.			
2) Планируемая цена продажи, руб.			
3) Ожидаемый объем продаж, руб.			
4) Запасы готовой продукции на конец периода, ед.			
5) Итого требуется продукции, ед.			
6) Начальные запасы, ед.			
7) Планируемый объем производства, ед.			

Задача 6

На основании исходных данных рассчитать показатели, необходимые для получения скорректированного бюджета на фактический объем реализации. Составить гибкий бюджет организации и проанализировать полученные результаты деятельности. Гибкий бюджет составить в виде таблицы.

Таблица – Гибкий бюджет

Показатели	Главный операционный бюджет	Фактически полученные показатели отчетного периода	Главный бюджет, скорректированный на фактически полученные показатели	Отклонения от скорректированного главного бюджета
1	2	3	4	5
1)Объем реализации, ед.				
2)Выручка от продаж				
3)Производственные затраты				
4)Маржинальный доход (стр.2-стр.3)				
5)Общехозяйственные расходы				
6)Коммерческие расходы				
7)Операционная прибыль				

Исходные данные: главным бюджетом ООО «Экспедитор» на объем реализации 100 000 ед. были запланированы следующие показатели:

- выручка от продаж – 60 000 тыс. руб.,
- производственные затраты – 46 000 тыс. руб.,
- общехозяйственные расходы – 7 000 тыс. руб.,
- коммерческие расходы – 1 200 тыс. руб.

По итогам отчетного года, зафиксированы следующие результаты деятельности ООО «Экспедитор»:

- объем реализации – 70 000 тыс. ед.,
- выручка от продаж – 39 000 тыс. руб.,
- производственные затраты – 30 000 тыс. руб.,
- общехозяйственные расходы – 7 000 тыс. руб.,
- коммерческие расходы – 900 тыс. руб.

Задача 7

На основании исходных данных рассчитать скорректированный бюджет ООО «Вымпел», оформить его в виде таблицы и проанализировать результаты финансово-хозяйственной деятельности.

Исходные данные: ООО «Вымпел» планировало иметь годовую выручку от продажи одной партии размером 50 000 единиц, в сумме 75 000 тыс. руб. при величине производственных затрат в размере 45 000 тыс. руб., расходов на управление – 7 000 тыс. руб., расходов на рекламу – 2 500 тыс. руб. Фактически в отчетном году было реализовано лишь 40 000 единиц продукции по цене на 10% выше, чем планировалось. Производственные расходы отчетного периода были выше запланированных на 5%, расходы на управление и рекламу полностью соответствовали запланированным показателям.

5. Самостоятельная работа

5.1. Самостоятельная работа и контроль успеваемости по формам обучения

(очная форма обучения)

Вид самостоятельных работ	Количество часов	Форма контроля
1. Проработка лекционного материала по конспекту и учебной литературе	18	КО, Э
2. Подготовка к практическим занятиям	18	КР
3. Курсовая работа	20	КурсР
4. Подготовка к экзамену	20	Э
Всего	76	-

(заочная и сокращенная формы обучения)

Вид самостоятельных работ	Количество часов	Форма контроля
1. Проработка материала по учебной литературе	9	Э
2. Выполнение контрольных работ	20	КР
3. Подготовка к практическим занятиям	4	Э
4. Изучение тем, не рассмотренных на лекциях	57	Э
5. Курсовая работа	20	КурсР
6. Подготовка к экзамену	20	Э
Всего	130	-

5.2. Методические указания по самостоятельной работе студентов

5.2.1. Методические рекомендации по самостоятельной подготовке теоретического материала

Самостоятельная работа студентов по изучению отдельных тем дисциплины включает: изучение учебников и учебных пособий по данному материалу, положений нормативных документов, статей в специализированных периодических изданиях, решение задач. Для самоконтроля знаний по изучаемым темам необходимо ответить на приведенные вопросы.

Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы

Данные вопросы предназначены для самостоятельной работы студентов при подготовке к практическим занятиям. Последующее обсуждение этих вопросов в аудитории позволят сформировать у студентов правильное понимание содержания дисциплины «Бухгалтерский управленческий учет».

- 1) Какие учетные принципы приведены в тексте ФЗ РФ «О бухгалтерском учете»? Различается ли их трактовка при проведении процедур финансового и управленческого учета?
- 2) Вы знакомы с термином «стандарты бухгалтерского учета и финансовой отчетности». Имеет ли смысл подобный термин в отношении управленческого учета? Каково будет содержание и особенности формирования стандартов управленческого учета?
- 3) Говорят, что от бухгалтера, занимающегося управленческим учетом, требуется иной взгляд на хозяйственные операции, чем у «обычного» бухгалтера. Что здесь имеется в виду и почему?
- 4) Что «главное» в управленческом учете – *управление* или *учет*? Поясните свою точку зрения.

- 5) Выберите для примера несколько модельных организаций. Обсудите, какие факторы внешней и внутренней среды оказывают максимальное воздействие на них.
- 6) Кто из пользователей учетной информации организации имеет отношение к организации и функционированию системы управленческого учета в этой организации и в какой форме?
- 7) Что такое конфликт целей в организации? Приведите примеры возможных конфликтов целей для организаций, выбранных вами в вопросе 5.
- 8) Обсудите примеры управленческих решений, которые являются предметом управленческого учета.
- 9) Какова типичная организационная структура управления финансами на российских предприятиях? Чем и почему она отличается от западной?
- 10) Каковы функции главного бухгалтера в российских компаниях? Чем они определяются? Относится ли к ним ведение управленческого учета?
- 11) Какова обычная деловая практика российских компаний в организации учетной системы? Почему?
- 12) Что такое учетная политика в области управленческого учета?
- 13) Приведите примеры, когда в течение периода объем продукции выпущенной превышает объем произведенной.
- 14) Приведите примеры, когда в течение периода объем продукции произведенной превышает объем выпущенной.
- 15) Приведите примеры статей калькуляции для разных организаций.
- 16) Из каких соображений следует выбирать метод разделения затрат на переменные и постоянные на практике? Всегда ли легко определить принадлежность той или иной статьи затрат к одной из двух категорий?
- 17) Какова связь между категориями релевантных, устранимых, безвозвратных, вмененных и приростных затрат?
- 18) Стоит ли организациям стремиться к уменьшению доли накладных расходов в себестоимости?
- 19) Следует ли включать накладные расходы в себестоимость реализованной продукции? А в себестоимость готовой продукции? А в оценку запасов готовой продукции?
- 20) С какими проблемами сталкивается бухгалтер-аналитик, устанавливая базы распределения для разных статей затрат?
- 21) Какие факторы могут привести к возникновению дефицита/избытка возмещения накладных расходов?
- 22) Каким образом способ оценки статей калькуляции может повлиять на величину себестоимости?
- 23) Какова сфера применения попроцессного метода калькулирования себестоимости продукции?
- 24) Компания переходит от метода калькулирования по полным затратам к калькулированию себестоимости по переменным затратам, остальные учетные методы остаются прежними. В течение переходного периода составляются две отчетности: и по полным затратам, и по переменным. В какой отчетности будут выше показатели прибыли, себестоимости и запасов готовой продукции?
- 25) Какой метод калькулирования (по полным или по переменным затратам) даст большую величину прибыли в периоды, когда компания накапливает запасы готовой продукции и почему?
- 26) Калькулирование по полным затратам может привести к падению величины прибыли в периоды роста объемов продаж. Поясните, как может получиться такой эффект?
- 27) «Калькуляция себестоимости по полным затратам позволяет избежать отражения в отчетности «фиктивных» убытков». Поясните это высказывание.
- 28) «Любое рассогласование деятельности системы требует финансовых затрат (прямых или косвенных) на его преодоление». Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.
- 29) В форме каких документов осуществляется процесс планирования на различных

- временных горизонтах?
- 30) «Ошибки в планировании на каком-либо горизонте влекут за собой неудачи при реализации двух других». Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.
 - 31) «Процесс разработки и утверждения бюджетов – это цепь договоренностей и компромиссов между разными членами организации». Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.
 - 32) Каково место бюджетов в системе информационного обмена в организации?
 - 33) Какова должна быть степень вовлеченности сотрудников в процесс разработки бюджетов? Обсудите достоинства и недостатки участия персонала организации в процессе планирования.
 - 34) Каковы основные направления информационных потоков в системе бюджетирования в организации? Какое направление важнее?
 - 35) Какова связь между центрами ответственности и организационной структурой организации?
 - 36) Каковы отличия нормативного калькулирования от калькулирования по фактическим затратам?
 - 37) Какие методы разработки нормативов вы знаете? Обсудите различные методы нормирования.
 - 38) «Разработка нормативов возможна там, где производится продукция, требующая для своего изготовления ряда стандартных операций». Прокомментируйте это высказывание.
 - 39) «Нормативы, наилучшим образом способствующие мотивации сотрудников, не всегда хороши для целей учета и планирования». Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры такого рассогласования.
 - 40) Можно ли использовать идеальные нормативы при оценке запасов для целей внешней отчетности? Если нет, то какие следует использовать?
 - 41) Одной из проблем нормативного калькулирования является выбор объекта калькулирования. Обсудите возможные подходы к решению этой проблемы.
 - 42) «Нормативное калькулирование может служить хорошей базой для определения себестоимости продукции и цены ее реализации». Прокомментируйте это высказывание, сравнив нормативное калькулирование с калькулированием по фактически затратам.

1. Объясните

1. Почему считается, что ведение управленческого учета не требует высокой точности? Так ли это на самом деле?
2. Почему финансовые кредиторы (банки, финансовые компании и прочие заимодавцы) обычно считаются внешними пользователями учетной информации организаций, хотя при рассмотрении кредитных заявок сотрудники финансовых учреждений требуют (и, как правило, получают) доступ к весьма широкому кругу сведений об организации?
3. Прокомментируйте цитату Ч.Т.Хорнгрена « Разные затраты - для разных целей».
4. Поясните значение понятий затрат на продукт и затрат за период на примере мебельного предприятия.
5. В чем различие между классификациями затрат на «прямые-косвенные» и «основные-накладные»?
6. Каким образом выбор метода калькулирования (по полным или по переменным затратам) может послужить для оптимизации финансового результата?
7. Почему говорят, что на финансовый результат периода при калькулировании по полным затратам влияют не только продажи, но и объем производства?
8. Каким образом влияет на прибыль периода несовпадение фактической и нормальной производительности за этот период при использовании разных методов калькулирования?

9. Почему система калькулирования по полным затратам получила гораздо более широкое распространение, чем калькулирование по переменным затратам?

2. Подберите аргументы для решения следующих проблем:

1. Как вы понимаете концепцию конгруэнтности целей организации?
2. Чем определяется отнесение затрат к прямым или косвенным? Приведите примеры случаев, когда одна и та же статья затрат может быть отнесена или к прямым, или к косвенным.
3. Какие подразделения предприятия относятся к производственным, а какие к непроизводственным (обслуживающим)? Поясните не только организационно-технологические, но и учетно-управленческие различия между ними.
4. Существуют ли различия (и если да, то в чем они, а если нет, то почему) между по процессным и по передельным калькулированием?
5. Какова главная цель внедрения и поддержания системы бюджетирования в организации?
6. В различных литературных источниках можно встретить описание различий между методом Standard Costing и нормативным учетом затрат. Обсудите эти различия.
7. Говорят, что себестоимость является неоднозначным показателем. Как вы это понимаете?

3. Обсуждение на практических занятиях следующих вопросов:

1. Свобода выбора методов и методик ведения учетной работы является одним из ключевых различий между финансовым и управленческим учетом. Каковы «рамки» этой свободы для обеих ветвей учета?
2. Какие из функций системы управления финансами в организации относятся к управленческому учету? Все ли они актуальны для всех организаций?
3. Что такое «направление учета»? Приведите примеры направлений учета для разных организаций.
4. На основании каких величин затрат следует принимать управленческие решения финансового характера?
5. Почему стандарты финансового учета накладных расходов мало пригодны для управленческого учета?
6. Можно ли назвать такие универсальные базы распределения для каких-либо видов накладных расходов, которые бы были приемлемы для всех организаций?
7. Говорят, что список затрат, которые включаются в калькуляцию, в некоторой степени произволен. Значит ли это, что полученный результат недостоверен?
8. Говорят, что способ распределения накладных расходов особенно важен при позаказной калькуляции. Так ли это? Если да, то всегда ли это так? Если нет, то почему?

4. Выберите несколько модельных организаций различных масштабов и сфер деятельности. Обыграйте на их примере следующие ситуации:

1. Какова структура учетно-финансовой службы в организациях трех основных типов (линейно-штабной, холдинговой и матричной)?
2. Каковы возможные формы связи управленческого и финансового учета при организации учетной системы? Опишите особенности построения интегрированной (единой, однокруговой, унитарной, монистической) системы организации учета. Опишите особенности построения автономной (бинарной) системы организации учета.
3. Каким образом связаны бизнес-структура организации и система ее бюджетов?
4. Что такое бюджетный комитет организации? Каков может быть и должен быть его состав?
5. Одной из проблем, возникающих в процессе функционирования системы бюджетирования, является перекладывание ответственности. Приведите примеры

- проявления этой проблемы и предложите пути разрешения такого рода конфликтов.
6. «План представляет собой ориентир, к которому стремится организация, и одновременно критерий оценки успешности ее деятельности». Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.

5.2.2. Курс лекций

ЛЕКЦИЯ 1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

1. Сущность и предмет управленческого учета.
2. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета.
3. Функции управленческого учета.
4. Системы управленческого учета.

1. Сущность и предмет управленческого учета

В условиях рыночной экономики организация самостоятельно решает как текущие вопросы, так и определяет стратегию своего развития. Эффективные управленческие решения можно принимать только на основе полной и достоверной информации. В процессе повседневной жизни возникает необходимость в значительном количестве информации, важной для организации, независимо от того поддается эта информация количественной оценке или нет.

Чтобы рационально управлять информацией исторического (прошлого) характера уже недостаточно, поэтому в систему учета вводятся планирование, нормирование затрат, определение цен на продукцию, создание системы контроля за соблюдением установленных норм.

Бухгалтерский учет поделен на две составляющих: бухгалтерский финансовый учет и бухгалтерский управленческий учет. Термин «управленческий учет» является аналогом англо-саксонского словосочетания «management accounting». Управленческий учет нельзя рассматривать как бухгалтерский учет в узком смысле этого слова. Управленческий учет представляет систему управления организацией, состоящую из различных подсистем и методов управления, объединенных достижением единой цели. Цели управления всегда реализуются в ожидаемых результатах хозяйствования. С помощью данных управленческого учета необходимо эти результаты предвидеть и обеспечить их выполнение. Поэтому управленческий учет по своему содержанию и назначению ориентирован на будущее и является учетом для плана, прогноза, принятия решений.

Основой управленческого учета является учет производственных затрат и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг). В различных ситуациях при принятии управленческих решений необходима различная информация о затратах (себестоимости). Поэтому одним из основных принципов управленческого учета является принцип: «различная себестоимость – для различных целей».

Можно дать следующее определение управленческого учета: *управленческий учет – система учета, планирования, контроля, анализа данных о затратах и результатах хозяйственной деятельности, необходимая для принятия управленческих решений с целью оптимизации финансовых результатов деятельности организации.*

Предметом управленческого учета являются затраты и результаты деятельности организации, ее структурных подразделений, называемых центрами ответственности.

Управленческий учет использует методы различных дисциплин: бухгалтерского финансового учета, статистики, экономического анализа, контроля, стратегического и

оперативного планирования, микроэкономики, эконометрики, математики и др.

2. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета

Для облегчения перехода от изучения финансового учета к управленческому необходимо выяснить различия и сходства между ними.

Таблица 1

Сравнение управленческого и финансового учета

Признак	Управленческий учет	Финансовый учет
1. Обязательность ведения учета	Необязателен, ведется по усмотрению администрации	Обязателен и необходим в соответствии с действующим законодательством
2. Цель учета	Информация для менеджеров различных уровней, необходимая для принятия управленческих решений	Составление финансовой отчетности для внешних пользователей
3. Пользователи информации	Относительно небольшая группа административно-управленческих работников	Все заинтересованные лица
4. Базисная структура	Различна, зависит от цели использования информации	Четко определена $\text{Актив} = \text{Капитал} + \text{Обязательства}$
5. Основные положения	Общепринятых не существует, возможно все, что полезно менеджерам	Основан на общепринятых принципах учета
6. Привязка по времени	Наряду с информацией исторического характера, используются оценки и планы на будущее	Имеет исторический характер, не имеет прогнозной информации
7. Единица измерения	Денежный измеритель, но в большинстве случаев применяются натуральные и трудовые единицы измерения	Денежный измеритель
8. Степень точности информации	Много приблизительных оценок	Приблизительных оценок почти нет
9. Частота составления отчетности	Зависит от задач, поставленных руководством (ежемесячно, ежедекадно, ежедневно, ежечасно и т.д.)	Отчетность четко определена (первый квартал, полугодие, 9 месяцев, год)
10. Сроки представления отчетов	Сразу по окончании отчетного периода	Представляются с опозданием в несколько недель или месяцев
11. Объект отчетности	Центр ответственности	Организация в целом
12. Степень ответственности за ведение учета	Фактически никакой ответственности законодательством не определено	В соответствии с действующим законодательством

Несмотря на различия, управленческий и финансовый учет это взаимно связанные подсистемы бухгалтерского учета организации.

Общими для них являются:

- объекты учета;
- подход к выбору целей и задач;
- принципы учета;
- первичная документация для составления отчетности;
- информационная база;
- общий метод учета (документация, инвентаризация, оценка и калькуляция, счета и двойная запись, баланс и отчетность).

Исходя из этого, одни хозяйственные операции в финансовом и управленческом учете отражаются совершенно одинаково, другие – требуют различного отражения.

3. Функции управленческого учета

Функции, выполняемые управленческим учетом, зависят от функций управления.

1) **Планирование** – центральный элемент управления. Руководство организации устанавливает цели на перспективу и определяет приоритетность решаемых задач для их достижения. Цели и задачи организации закрепляются в бизнес-плане. В оперативном планировании они разбиваются на части по всей структуре управления организацией, соответственно распределяется и ответственность. Каждый менеджер отвечает за достижение цели, вносит вклад в решение общих задач организации, а система управленческого учета обеспечивает необходимую информацию для планирования и нормирования, для контроля выполнения плана.

Управленческий учет персонифицирован по всей структуре. Поскольку каждый менеджер руководит частью организации, то на своем уровне он принимает творческое участие в составлении планов, бюджетов, смет. В процессе планирования обеспечивается координация усилий всех менеджеров предприятия для достижения общей цели.

2) **Организация внутреннего управления**. Каждый менеджер в соответствии со своей частью плана знает о том, что от него ожидают. Вместе со своим руководителем он определяет график и последовательность решения поставленных задач, следит за их выполнением. Организация выполнения плановых задач основана на самоконтроле и отчете перед непосредственным руководителем. Управленческий учет обеспечивает обмен информацией между различными звеньями управления, который позволяет контролировать последовательность выполнения задач, уточнять график выполнения, принимать необходимые организационные, оперативные меры.

3) **Учет и контроль** обеспечивают функцию обратной связи в системе управления организацией. Учет является системообразующим элементом управленческого учета.

Управленческий учет отражает фактическую информацию о выполнении планов, бюджетов и смет. Как правило, это постоянно повторяющийся учет однородных массовых операций. Его ведут на счетах бухгалтерского учета. Однако многие данные в системе управленческого учета не носят массового характера, они индивидуальны и их фиксируют оперативно без отражения на счетах.

Для принятия большинства решений данные внутреннего контроля необходимо дополнять информацией из внешних источников (например, данными об исследовании рынка, о технологических системах: данными, характеризующими персонал и т.д.), поэтому управленческий учет отличается от финансового учета разнообразием источников информации и методов ее обработки.

4) **Стимулирование**. Эта функция управления теснейшим образом связана с системой управленческого учета. Именно стимулирование приводит в действие систему и постоянно поддерживает в ней необходимое равновесие. Управленческий учет меняет схему компенсации за труд менеджеров всех уровней. Он позволяет устанавливать оплату труда, премирование в зависимости от успехов каждого менеджера. Управленческий учет содержит полноценную информацию для оценки работы менеджеров и ее справедливой оплаты.

5) **Самооценка и оценка менеджеров и персонала** возможна на основе информации управленческого учета и строится на сравнении результатов с поставленными задачами, на точном знании того, что нужно сделать и что сделано. Каждый менеджер сам может

сопоставить свои результаты с достижениями других.

Наличие информации о результатах работы отдельных менеджеров позволяет организовывать их подготовку, переподготовку, повышение квалификации. Обучать менеджеров нужно исходя из объективной информации о результатах, характеризующих сильные и слабые стороны каждого менеджера. Причем обучать менеджеров необходимо профессионально, так, чтобы результаты их работы были выше и только тех, кто действительно способен повысить свою квалификацию и сделать управление лучше.

б) Координация и обмен информацией. Управленческий учет как информационная система используется в качестве координирующего механизма в работе менеджеров всех уровней, содействует координации через планирование всех задач сверху донизу и обмену информацией между звеньями системы управления. При выполнении общих задач руководители подразделений вынуждены согласовывать свои действия друг с другом. В системе управленческого учета существует три формы обмена информацией:

- 1) информация о задачах поставленных менеджерам и информация от менеджеров вышестоящему руководителю о выполнении задач;
- 2) периодическое составление отчетных сводок и обзоров, характеризующих общее состояние выполнения планов;
- 3) неформальное обсуждение состояния дел и хода выполнения поставленных задач.

Специалист по управленческому учету выполняет следующие обязанности:

- координирует цели и планы подразделений и организации в целом;
- содействует руководству в достижении поставленных целей;
- организует работу по созданию и ведению системы управленческого учета;
- осуществляет бесперебойное планирование и контроль экономических результатов деятельности организации;
- обеспечивает прозрачность в отношении затрат и результатов по организации в целом, а также по отдельным подразделениям и видам продукции;
- создает методическую и инструментальную базу по управлению рентабельностью и ликвидностью организации;
- разрабатывает материалы для принятия управленческих решений и представляет их руководству организации;
- консультирует руководителей по вопросам выбора наиболее эффективных вариантов действий, оказывает помощь в управлении затратами и результатами.

Особая роль предполагает наделение специалистов по управленческому учету определенными специфическими правами:

- доступом ко всей информации, в т. ч. конфиденциального характера;
- правом подготовки своего особого мнения с аналитически обоснованными оговорками;
- правом отсрочки принятия решения с целью профессиональной его подготовки;
- и т.д.

Поскольку специалист по управленческому учету имеет широкий спектр обязанностей и специальные права, при назначении на данную должность ему предъявляются достаточно высокие требования по теоретической подготовке и практическим навыкам в области управленческого учета.

4. Системы управленческого учета

Системы управленческого учета характеризуются:

- объемом информации,
- поставленными целями,
- критериями и средствами достижения целей,
- составом элементов системы и их взаимодействием.

Организация системы управленческого учета основывается на первичной документации, учете затрат и чисто управленческих аспектах. Данные первичных документов учитывают с помощью двойной записи на счетах бухгалтерского

управленческого учета. Полный набор счетов финансового и управленческого учета определяется рабочим планом счетов и отражает структуру базы данных внутри организации. Основным организационным вопросом в управленческом учете является степень необходимой детализации Плана счетов. Для решения задач финансового учета большая детализация не требуется. Например, для целей финансового учета вся реализация готовой продукции заносится в К^Т сч.90 «Продажи» в корреспонденции с Д^Т сч.62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» или 50 «Касса» (в розничной торговле). Однако на основании этих данных невозможно проанализировать степень продажи отдельных видов продукции, реализацию по географическому расположению потребителей, по центрам получения прибыли и другим признакам. Виды анализа, которые руководство стремится осуществлять более или менее регулярно, определяют детализацию счетов управленческого учета.

Существует множество различных методов и способов учета производственных затрат. Предприятие, организуя управленческий учет, должно выбрать определенные, удовлетворяющие его потребностям системы и способы учета затрат. Набор этих способов и методов различен на разных предприятиях. Система учета затрат зависит от технологии производства, характеристики продукции, организации производства и других факторов. Следовательно, на каждом предприятии создается своя неповторимая система управленческого учета.

Несмотря на существующие различия, в мировой практике системы управленческого учета классифицируются по трем признакам:

- 1) по взаимосвязи финансового и управленческого учета;
- 2) оперативности учета затрат;
- 3) полноте включения затрат в себестоимость продукции, работ, услуг.

По первому признаку системы управленческого учета делятся на интегрированную и замкнутую.

Интегрированной является система управленческого учета, когда финансовый учет ведется в системе финансовых счетов, а управленческий учет – в системе управленческих (операционных) счетов. Связь финансового и управленческого учета осуществляется с помощью контрольных счетов. Контрольные счета – счета затрат и счета прибылей (доходов) в финансовом учете. Существует прямая корреспонденция счетов управленческого учета с контрольными счетами финансового учета.

Замкнутой является система управленческого учета, когда финансовый учет ведется в системе финансовых счетов, а управленческий – в системе управленческих (операционных) счетов. Информация из управленческих счетов на финансовые счета не передается. Взаимосвязь финансового и управленческого учета осуществляется с помощью парных контрольных счетов одинакового наименования в финансовом и управленческом учете. Эти счета называются отраженными (зеркальными или счетами – экранами).

По оперативности учета затрат системы управленческого учета делятся на два вида:

- 1) **систему учета фактических прошлых (исторических) затрат;**
- 2) **систему учета затрат на основе норм и стандартов (нормативный учет в России, «стандарт-кост» в западных странах).**

По полноте включения затрат в себестоимость продукции различают систему учета по полной себестоимости и систему учета по неполной (частичной) себестоимости – «директ-костинг».

Система учета полной себестоимости – традиционный вариант учета затрат в российской экономике, основанный на делении всех текущих расходов на прямые и косвенные.

Прямые – затраты, которые непосредственно связаны с изготовлением отдельного вида продукции.

Косвенные – затраты, которые связаны с производством нескольких видов продукции, а иногда всех видов продукции.

Прямые затраты в течение месяца учитываются на основании первичных документов по дебету счета 20 «Основное производство» (23 «Вспомогательные производства») по

аналитическим счетам (видам продукции).

Косвенные затраты в течение месяца учитываются на собирательно-распределительных счетах 25 «Общепроизводственные расходы» и 26 «Общехозяйственные расходы». По окончании месяца расходы, учтенные на счетах 25 «Общепроизводственные расходы» и 26 «Общехозяйственные расходы», подлежат списанию в дебет счета 20 «Основное производство с одновременным распределением их между видами продукции пропорционально установленной базе.

Таким образом по дебету счета 20 «Основное производство» собираются все затраты, связанные с производством продукции, входящие в производственную себестоимость (по полной номенклатуре статей).

Система «директ-костинг» основывается на делении затрат в зависимости от деловой активности предприятия (от объема выпущенной продукции). По этому признаку затраты делятся на переменные (зависящие от объема производства) и постоянные (не зависящие от объема производства). Переменные затраты в свою очередь могут быть прямыми и косвенными. Для учета прямых переменных затрат используется счет 20 «Основное производство», для учета косвенных переменных затрат – счет 25 «Общепроизводственные расходы». По окончании месяца косвенные переменные затраты, собранные по дебету счета 25 «Общепроизводственные расходы», распределяются между видами выпущенной продукции пропорционально установленной базе и списываются в дебет счета 20 «Основное производство» (на соответствующие аналитические счета) с кредита счета 25 «Общепроизводственные расходы».

Таким образом по дебету счета 20 «Основное производство» собираются только переменные затраты, т.е. формируется производственная себестоимость по неполной (ограниченной) номенклатуре статей затрат.

Постоянные затраты в целом по организации собираются в течение месяца в дебете счета 26 «Общехозяйственные расходы». По окончании месяца собранная сумма полностью списывается на финансовый результат бухгалтерской записью:

Д^Т сч.90 «Продажи»

К^Т сч.26 «Общехозяйственные расходы».

Существует несколько модификаций системы «директ-костинг»:

- **классический «директ-костинг».** Исчисляется себестоимость только по прямым основным затратам, все из которых являются переменными;
- **система переменных затрат.** Исчисление себестоимости продукции осуществляется по переменным затратам, в состав которых входят прямые переменные затраты и косвенные переменные затраты;
- **система учета затрат в зависимости от использования производственных мощностей.** Исчисление себестоимости осуществляется по всем переменным затратам, прямым и косвенным, и части постоянных затрат, определяемых в соответствии с коэффициентом использования производственных мощностей.

Несмотря на различную полноту включения в себестоимость продукции видов затрат общим для этого варианта управленческого учета является то, что часть текущих издержек не включается в себестоимость, а возмещается общей суммой из выручки.

ЛЕКЦИЯ 2. ЗАТРАТЫ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

1. Понятие затрат в управленческом учете
2. Классификация затрат

1. Понятие затрат в управленческом учете

Основным объектом управленческого учета являются затраты. Для эффективной реализации управленческих задач принято выделять такие категории как места возникновения затрат и носители затрат.

К местам возникновения затрат относятся структурные подразделения, то есть

цехи, отделы, участки, по которым организуется нормирование, планирование и учет издержек производства. Места возникновения затрат являются объектами аналитического учета как по элементам, так и по статьям калькуляции. По отношению к процессу производства места возникновения затрат можно классифицировать как производственные, обслуживающие и условные.

К производственным местам возникновения затрат относятся цехи, участки, бригады.

К обслуживающим местам возникновения затрат относятся отделы и службы управления, склады, лаборатории и т. д.

К условным местам возникновения затрат относятся затраты не связанные с конкретными структурными подразделениями.

Носители затрат – виды продукции, работ, услуг данной организации, предназначенные для продажи на рынке. То есть учет по носителям затрат – это формирование себестоимости продукции (работ, услуг).

Часто понятие «затраты» отождествляется с понятием «расходы», однако эти явления имеют принципиальные отличия.

Расходы представляют собой отток экономических выгод в течение отчетного периода в форме уменьшения или использования активов организации или увеличения ее обязательств, приводящих к уменьшению капитала, отличный от распределения капитала между участниками организации.

Расходы организации по признаку принадлежности к отчетным периодам делятся на две категории:

- расходы текущего отчетного периода;
- отложенные расходы.

Расходы текущего отчетного периода – расходы, обусловленные фактами хозяйственной деятельности текущего отчетного периода и признаваемые в отчете о прибылях и убытках данного периода. Расходы текущего отчетного периода по признаку взаимосвязи с доходами отчетного периода делятся на две группы:

- расходы текущего отчетного периода, обусловленные полученными в этом отчетном периоде доходами;
- расходы текущего отчетного периода, не связанные с получением текущих доходов.

Расходы первой группы не могут быть признаны в отчете о прибылях и убытках до тех пор, пока не будет признан доход, а расходы второй группы признаются текущими и отражаются в отчете о прибылях и убытках независимо от факта получения доходов в данном периоде. Эти расходы обусловлены течением времени, а не отсутствием или наличием дохода. Примером расходов периода могут служить амортизация основных средств и нематериальных активов, расходы по аренде основных средств.

Отложенные расходы – расходы, связанные с хозяйственными операциями по использованию ресурсов организации, осуществляемые в данном отчетном периоде с целью получения возможных доходов в будущем. Это условные расходы потому, что они не признаются в качестве расходов в текущем отчетном периоде и не отражаются в отчете о прибылях и убытках за этот отчетный период. Отложенные расходы подлежат капитализации в бухгалтерском балансе и делятся на:

- инвестиции (капитальные вложения);
- расходы будущих периодов.

Затраты – стоимостное выражение использованных в хозяйственной деятельности организации за отчетный период материальных, трудовых, финансовых ресурсов

Затраты в период их возникновения могут совпадать с расходами, если выполняется одно из следующих условий:

- получены доходы в результате их осуществления;
- имеется достаточная степень уверенности в отсутствии доходов как в данном, так и в будущем отчетных периодах.

Совокупность затрат, не признанных в качестве расходов на конец отчетного периода,

показывается не в отчете о прибылях и убытках, а в балансе предприятия в качестве активов.

В управленческом учете затраты – понятие, не имеющее однозначного смысла. Значение понятия «затраты» определяется в зависимости от цели, поставленной руководством и модели обобщения затрат, используемой бухгалтером. Основным принцип управленческого учета «различная себестоимость – для различных целей» реализуется в трех типах себестоимости:

- производственной;
- дифференцированной;
- по центрам ответственности.

Производственная себестоимость может быть полной или частичной. Полная производственная себестоимость используется для установления цен, определения прибыли, принятия решений при плановых обстоятельствах. Частичная производственная себестоимость (себестоимость, рассчитанная по системе «директ-костинг») используется для принятия оперативных решений при специфических обстоятельствах.

Дифференцированная себестоимость. Дифференцируемые издержки всегда относятся к какой-либо конкретной ситуации, в их состав включают только те издержки, которые являются разными при различных условиях. Величина дифференцированной себестоимости изменяется в зависимости от изменения того или иного условия.

Себестоимость по центрам ответственности используется для планирования и контроля деятельности менеджеров. Руководители центров ответственности нуждаются в информации о фактических затратах своего центра и о будущих планируемых затратах. Основной характеристикой такой себестоимости является то, что объектом оценки служит не вид продукции, а центр ответственности. Деятельность центра ответственности измеряется с разных точек зрения:

- где возникла данная статья затрат (характеризует центр ответственности);
- для какой цели произведены эти затраты (характеризует программу, которую выполняет центр ответственности);
- какой вид ресурсов используется (характеризует элементы затрат центра ответственности).

Основой организации управленческого учета является классификация производственных затрат. Система регистрации и классификации затрат должна удовлетворять целям управления.

2. Классификация затрат

В теории отечественного учета и анализа разработана классификация затрат по различным основаниям.

Таблица 2

Классификация затрат

Признак	Подразделение затрат
1. По элементам	– материальные затраты; – затраты на оплату труда; – отчисления на социальные нужды; – амортизация; – прочие расходы
2. По статьям	Калькуляционные статьи затрат различны в разных отраслях
3. По способу отнесения на себестоимость	– прямые; – косвенные
4. По отношению к уровню деловой активности	– переменные; – постоянные
5. По методу признания в качестве расходов	– затраты на продукт; – затраты на период
6. По отношению к технологическому процессу	– основные; – накладные

7. По составу	– одноэлементные; – комплексные
8. По целесообразности расходования	– производительные; – непроизводительные
9. По возможности охвата плана	– планируемые; – не планируемые
10. По периодичности возникновения	– текущие; – единовременные
11. По отношению к готовой продукции	– затраты на незавершенное производство; – затраты на готовую продукцию
12. По возможности регулирования	– регулируемые; – нерегулируемые

Классификация по элементам.

Под **экономическим элементом затрат** принято понимать экономически однородный вид ресурсов, используемый для производства и продажи продукции (работ, услуг). Например, элемент «затраты на оплату труда» отражает использование трудовых ресурсов независимо от того, какие именно функции (производства, организации, обслуживания или управления) работники выполняют.

Группировка затрат по экономическим элементам позволяет определять и анализировать структуру затрат организации. Для проведения такого рода анализа необходимо рассчитать удельный вес того или иного элемента в общей сумме затрат. В зависимости от этого соотношения отрасли экономики можно разделить на материалоемкие, трудоемкие, фондоемкие.

Классификация затрат по экономическим элементам определена нормативно. Она приведена в п. 8 ПБУ 10/99 «Расходы организации».

В настоящее время учет затрат по экономическим элементам в организациях не ведется, но формы отчетности по ним составляются. В форме № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу» есть таблица «Затраты, произведенные организацией». План счетов бухгалтерского учета и Инструкция по его применению предполагают возможность ведения системного учета затрат по экономическим элементам с использованием счетов 30-39 Плана счетов. Выбранный вариант учета затрат должен быть закреплен в учетной политике организации.

Классификация по статьям.

Статья затрат – совокупность затрат, отражающая их однородное целевое использование. Совокупность используемых статей затрат принято называть номенклатурой статей затрат. Согласно ПБУ 10/99 «Расходы организации» для целей управления бухгалтерский учет расходов организуется по статьям затрат. Перечень статей затрат устанавливается организацией самостоятельно.

В качестве примера можно привести типовую номенклатуру затрат:

1. Сырье и материалы;
2. Возвратные отходы (вычитаются);
3. Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций;
4. Топливо и энергия на технологические цели;
5. Заработная плата производственных рабочих;
6. Отчисления на социальное страхование и обеспечение;
7. Расходы на подготовку и освоение производства;
8. Расходы по содержанию и эксплуатации оборудования;
9. Общепроизводственные расходы;
10. Потери от брака;
11. Прочие производственные расходы;
12. Общехозяйственные расходы;

13. Коммерческие расходы.

Классификация по способу отнесения на себестоимость.

Прямые – затраты, которые в момент их возникновения можно непосредственно отнести на носитель затрат (объект калькулирования) на основе первичных документов. Это затраты на материалы, оплату труда основных производственных рабочих и т.д.

Косвенные – затраты, которые не могут быть отнесены в момент возникновения прямо на носитель затрат. Для их отнесения необходим дополнительный расчет по распределению пропорционально той или иной выбранной базе. К ним относятся общепроизводственные (общехозяйственные) расходы – расходы на организацию, обслуживание и управление производством (цехом); общехозяйственные – на управление организацией.

Классификация по отношению к уровню деловой активности.

На западе существует хорошо разработанная классификация затрат на переменные и постоянные. Она нашла широкое практическое применение при организации управленческого учета на предприятии, работающим в рыночной среде. Эта классификация служит информационной базой для проведения анализа при обосновании разнообразных управленческих решений.

Переменные затраты не однородны. В зависимости от соотношения изменения затрат и объема производства их можно разделить на:

- пропорциональные;
- прогрессивные;
- дегрессивные;
- регрессивные.

Пропорциональными являются затраты относительное изменение которых равно относительному изменению объема выпущенной продукции или загрузки производственных мощностей. Примером является заработная плата производственных рабочих при прямой сдельной системе оплаты труда.

Прогрессивные – затраты, которые растут быстрее, чем увеличивается объем производства. Примером является оплата труда производственных рабочих при прогрессивной сдельной системе.

Дегрессивные – затраты, которые растут медленнее, чем объем производства. Например, затраты на технологическую энергию и топливо, смазочные и обтирочные материалы.

Регрессивные – затраты, которые сокращаются в абсолютном выражении несмотря на рост объема производства. Примером является амортизация.

Динамику рассмотренных видов затрат можно изобразить на графике.



Рис. 1. Виды переменных затрат

Для описания поведения затрат можно использовать так называемый **коэффициент реагирования затрат** ($K_{p.з.}$), введенный немецким ученым К. Меллеровичем.

$$K_{p.з.} = \frac{\% \text{ изменения затрат}}{\% \text{ изменения объема производства}}; \quad (1)$$

Коэффициент реагирования пропорциональных затрат равен 1.

Коэффициент реагирования прогрессивных затрат равен значению больше 1.

Коэффициент реагирования дегрессивных затрат равен значению от 0 до 1.

Коэффициент реагирования регрессивных затрат равен значению от 1 до 0.

Коэффициент реагирования постоянных затрат равен 0.

Постоянными являются затраты, величина которых относительно не меняется с изменением объема производства. Например, затраты на охрану организации, оплата труда управленческого персонала и др.

Постоянные затраты принято делить на полезные и бесполезные (холостые).

Бесполезные затраты возникают, если производственный фактор используется не на полную мощность. Возникновение подобных затрат может быть связано с неделимостью производственного фактора, например, средств труда или рабочей силы.

Такая классификация особенно актуальна при анализе использования дорогостоящего оборудования, поскольку при его неполном использовании все равно начисляется амортизация, и уплачиваются проценты на вложенный капитал, который в данном случае только частично является полезным.

Если обозначить оптимальное использование мощности оборудования (т. е. выпуск продукции в натуральных единицах) как $M_{\text{опт.}}$, а плановый уровень использования оборудования как $M_{\text{план.}}$, то полезные и бесполезные затраты можно рассчитать следующим образом:

$$Z_{\text{полезные}} = \frac{M_{\text{план.}} \times Z_{\text{пост.}}}{M_{\text{опт.}}} \quad (2)$$

$$Z_{\text{полезные}} = Z_{\text{пост.}} \times \% \text{ использования мощности, где} \quad (3)$$

$$\% \text{ использования мощностей} = \frac{M_{\text{план.}}}{M_{\text{опт.}}} \quad (4)$$

$$Z_{\text{бесполезные}} = (M_{\text{опт.}} - M_{\text{план.}}) \times \frac{Z_{\text{пост.}}}{M_{\text{опт.}}} \quad (5)$$

Бесполезные затраты являются прямыми убытками организации.

Особое практическое значение данная классификация имеет в случаях, когда задана некоторая делимость факторов, обуславливающих постоянство затрат. Например, если оборудование состоит из четырех одинаковых агрегатов, то при сокращении производства более чем на 25%, один из агрегатов может быть продан или сдан в аренду, что позволит избавиться от бесполезных затрат.

Величина большинства постоянных затрат не является абсолютно фиксированной, т. е. мы имеем дело с полупостоянными затратами, которые постоянны для конкретного объема производства, но в какой-то критический момент возрастают на определенную величину. Подобные затраты относятся к постоянным или переменным, в зависимости от частоты ступенчатых приращений и величины приращений в каждой точке.

На практике рассмотренная нами чистая классификация затрат на постоянные и переменные искажается из-за воздействия на их размер совокупности факторов, а не только объема производства. Поэтому одним из широко распространенных допусков при

классификации затрат является линейность.

Метод линейной аппроксимации позволяет превратить затраты с нелинейными зависимостями в затраты с линейными зависимостями. Этот метод использует понятие релевантных уровней.

Релевантный уровень – уровень предполагаемой деловой активности, внутри которого многие нелинейные затраты могут быть оценены как линейные. Релевантный уровень затрат представлен на графике.

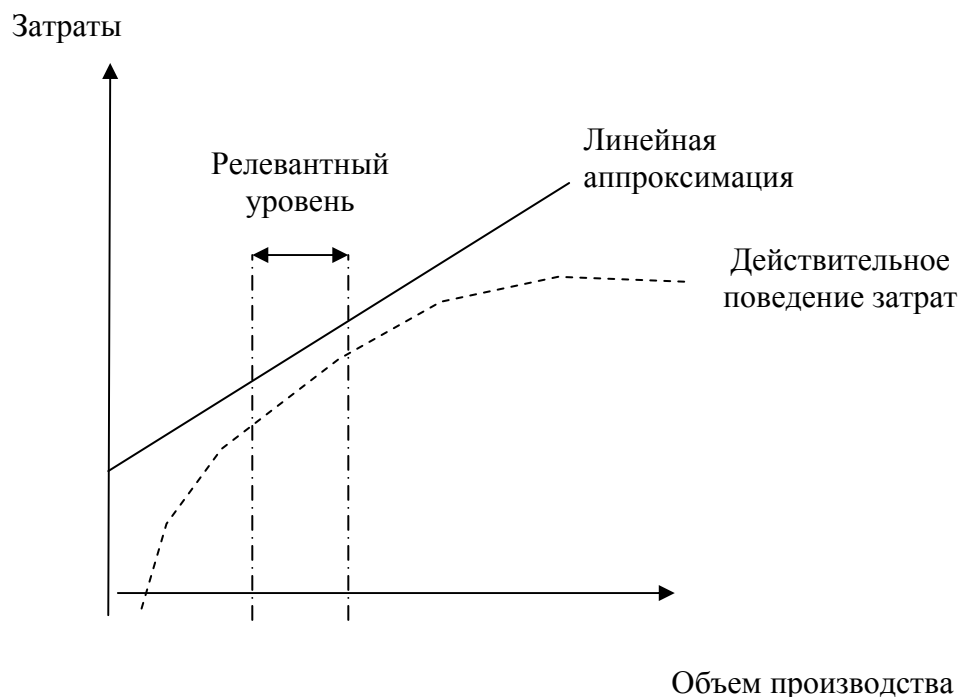


Рис. 2. Линейная аппроксимация и релевантный уровень

Затраты одного и того же вида могут вести себя по-разному. Существуют затраты, которые в одних ситуациях являются переменными, а в других постоянными. Классификация затрат на переменные и постоянные не может быть определена раз и навсегда даже для конкретной организации. Она должна пересматриваться, (уточняться) с учетом меняющихся условий деятельности. Строгая, законодательно закрепленная классификация в данном случае не возможна.

Решить проблему классификации затрат можно путем перехода к использованию классификации затрат на продукт и на период. В данном случае только отчасти присутствует основной признак классификации затрат на постоянные и переменные, а имеющее здесь место некоторое смещение признаков оправдано удобством практического применения.

При анализе смешанных затрат необходимо применять методы, позволяющие выделить из них постоянные и переменные части. Наиболее простыми являются:

- метод анализа счетов;
- графический метод;
- метод «высшей и низшей точек».

Для более тщательного изучения поведения затрат используются статистические и экономико-математические методы (метод наименьших квадратов, метод корреляции и т. д.). Следовательно, проблема разделения затрат на постоянные и переменные поддается решению, а современные средства вычислительной техники и программные продукты способны обеспечить не только оперативное и нетрудоемкое решение, но и хорошее качество информации для принятия управленческих решений.

Классификация по методу признания в качестве расходов.

В зависимости от метода признания затрат в отчете о прибылях и убытках их можно

разделить на два вида:

- затраты на продукт;
- затраты на период.

Затраты на продукт непосредственно связаны с осуществлением производственной деятельности организации, они обусловлены технологией производства и процессом продажи продукции.

Затраты на период связаны с длительностью отчетного периода, а не с выпуском и продажей продукции. Например, расходы, связанные с управлением предприятием.

Классификация затрат по отношению к технологическому процессу или по экономической роли в процессе производства.

Основные – затраты, которые непосредственно связаны с процессом производства продукции.

Накладные – затраты по управлению и обслуживанию производственного процесса (общепроизводственные и общехозяйственные расходы).

Данная классификация важна в учете затрат при производстве продукции по индивидуальным проектам, при осуществлении которых большое количество разных видов затрат относится на накладные расходы. Для того чтобы их эффективно использовать при расчете себестоимости, необходимо применять нормы накладных расходов.

Классификация по целесообразности расходования.

Производительные затраты – затраты, в результате которых получен доход, относятся непосредственно к производству продукции установленного качества при наличии рациональной технологии и организации производства.

Непроизводительные затраты – затраты, в результате которых дохода нет. Такие затраты не планируются, они вызваны недостатками в технологии и организации производства, системе сохранности имущества и организации производства; внешними обстоятельствами.

Классификация по периодичности возникновения.

Текущие расходы осуществляются ежедневно или с определенной периодичностью, не реже одного раза в месяц.

Единовременные – расходы, которые производятся реже, чем один раз в месяц. Это расходы на подготовку и освоение выпуска новой продукции; расходы, связанные с пуском новых производств; ремонтные работы и т.п.

Классификация по возможности регулирования.

Регулируемые – затраты, зарегистрированные по центрам ответственности, величина которых зависит от степени их регулирования со стороны руководства центров ответственности. В целом в организации все затраты регулируются, но не все затраты могут регулироваться на нижних уровнях управления. Например, менеджер низшего звена управления не может регулировать приобретение производственных запасов, нанимать людей на работу. Это входит в компетенцию администрации организации.

Нерегулируемые являются затраты, на которые не влияет менеджер данного центра ответственности.

Деление затрат на регулируемые и нерегулируемые предусматривается в планах (бюджетах, сметах) и в отчетах о выполнении планов по центрам ответственности. Данная классификация позволяет определить сферу ответственности каждого менеджера и оценить его работу в части контроля затрат подразделения.

Классификация по возможности охвата планом.

Планируемые – рассчитаны на определенный объем производства в соответствии с нормативами, лимитами и сметами, включаются в плановую себестоимость продукции.

Не планируемые – не включаются в план, отражаются только в фактической себестоимости продукции.

ЛЕКЦИЯ 3. ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ИХ ТИПЫ

1. Понятие центров ответственности.
2. Характеристика центров затрат.
3. Характеристика центров доходов.
4. Характеристика центров прибыли.
5. Характеристика центров инвестиций.

1. Понятие центров ответственности

В управленческом учете *под центром ответственности* понимается структурное подразделение организации, во главе которого стоит менеджер, контролирующий затраты, доходы и средства, инвестированные в это подразделение бизнеса (сегмент).

Центр ответственности и центр возникновения затрат понятия не тождественные. Каждый центр ответственности подразумевает наличие своего руководителя. Так рабочий станок – центр возникновения затрат, а цех, в котором установлен станок, - центр ответственности.

Сегменты бизнеса (подразделения организации) могут обладать юридической самостоятельностью, а могут и не обладать таковой, а входить в состав организации на правах структурного подразделения.

Постановка системы управленческого учета едина для всех сегментов бизнеса, входящих в организацию или холдинг.

В зависимости от размера выделяют четыре типа центров ответственности:

- центры затрат;
- центры доходов;
- центры прибыли;
- центры инвестиций.

У руководителей каждого из этих четырех типов центров ответственности различная финансовая ответственность, различные полномочия и различная степень ответственности.

2. Характеристика центров затрат

Система управленческого учета в центрах затрат направлена на измерение и фиксацию затрат. Результаты деятельности (объем произведенной продукции, выполненных работ, оказанных услуг) для оценки деятельности подразделения не учитываются. В большинстве случаев, когда центр затрат выбирается центром ответственности, результаты его деятельности измерить либо не возможно, либо в этом нет необходимости.

Центром затрат может быть такое структурное подразделение предприятия, в котором есть возможность организовать нормирование, планирование, учет производственных затрат с целью наблюдения, контроля и управления ими.

Руководитель центра затрат обладает наименьшими управленческими полномочиями и поэтому несет минимальную ответственность за полученные результаты.

Определение в качестве центра ответственности центра затрат не означает, что руководитель несет ответственность только лишь за управление затратами. Например, начальник отдела снабжения несет ответственность за выбор поставщиков, качество поставляемых материалов и т.д.

В условиях промышленного предприятия, при выборе центра затрат в качестве структурного подразделения, учитываются следующие моменты:

а) каждый центр затрат, возглавляемый мастером или начальником цеха (отдела), занимающегося планированием и контролем затрат, должен являться отдельной сферой деятельности.

б) центр затрат должен объединять однотипные машины и рабочие места, обуславливающие затраты однородного характера, потому что в этом случае:

- легче определить совокупность факторов, влияющих на величину затрат данного центра ответственности;

– легче выбрать базу распределения расходов между носителями затрат (объектами калькулирования).

в) все издержки по их видам должны без особых сложностей списываться на центры затрат.

Центр затрат может быть достаточно большим, например, завод, и малым, например, рабочее место. Следовательно, крупные центры затрат могут состоять из более мелких центров ответственности. Степень детализации центров затрат в организации зависит от целей и задач, закрепленных за менеджерами центров ответственности руководством организации. Как правило, чем больше размер центра затрат, тем больше степень ответственности его руководителя.

Формирование центров затрат производится на основе анализа организационных и технологических особенностей организации.

Центры затрат могут работать в двух направлениях, т. к. согласно принципу эффективности, оптимальным будет решение позволяющее реализовать одну из двух задач:

- получить максимальный результат при определенном заданном уровне затрат;
- довести до минимума затраты, необходимые для достижения заданного результата.

Затраты, учитываемые и планируемые для центров затрат, должны быть для них прямыми. Прямые затраты легче контролировать и легче определить их целесообразность.

Для оценки деятельности центров затрат одних только финансовых показателей недостаточно. Формируя структуру организации исключительно как совокупность центров затрат, в системе управленческого учета необходимо наладить дополнительное наблюдение за качеством продукции, выпущенной центром затрат.

Обязательным условием планирования и оценки деятельности центра затрат является деление его затрат на 2 категории: регулируемые затраты и нерегулируемые. Работа менеджеров оценивается по способности управлять регулируемыми затратами.

3. Характеристика центров доходов

Менеджер центра доходов несет ответственность за получение дохода и не отвечает за затраты. Примером центра доходов являются отделы продаж в торговых организациях или отделы распространения в издательстве.

Деятельность руководителей подобных подразделений обычно оценивается на основе заработанных ими доходов. Поэтому задачей управленческого учета в данном случае является учет доходов центров ответственности. Это не означает, что в подразделениях отсутствуют расходы. Даже самый маленький центр доходов несет затраты, но в системе управленческого учета он квалифицируется как центр доходов, потому что администрация организации по каким-либо причинам принимает решение не возлагать на менеджера ответственность за затраты его подразделения.

Руководители центра доходов также могут отвечать за достижение нефинансовых целей. Например, за обеспечение возможности конкурировать на тех рынках, где организация занимает первую или вторую позицию по продажам.

4. Характеристика центров прибыли

Для того чтобы выжить в конкурентной борьбе, организации недостаточно управлять только затратами или только доходами, поэтому в странах с развитой рыночной экономикой наиболее часто встречаются центры прибыли и центры инвестиций.

Центр прибыли – сегмент бизнеса (подразделение организации), руководитель которого отвечает одновременно как за доходы, так и за затраты своего подразделения.

Менеджер центра прибыли принимает решения по количеству потребляемых ресурсов и размеру ожидаемой прибыли. Именно размер полученной прибыли служит критерием оценки деятельности такого центра ответственности.

Прибыль центра ответственности в системе управленческого учета может рассчитываться по-разному. Иногда в расчетах участвуют лишь прямые затраты, в других

случаях – включаются полностью или частично и косвенные затраты.

Основная цель центра прибыли – получение максимальной прибыли путем оптимального сочетания затрат, объема выпуска продукции и цены.

Менеджеры центров прибыли не заинтересованы в снижении качества продукции, т.к. это сократит доходы. Кроме того, менеджеры центра прибыли могут нести ответственность и за нефинансовые результаты, такие как доля завоеванного рынка, уровень удовлетворенности потребителей и др.

Рост прибыли структурных подразделений может стимулироваться правильным подбором показателей, характеризующих деловую активность подразделения. Некоторые западные фирмы с целью стимулирования деятельности своих подразделений создают искусственные центры прибыли, т.е. такие сегменты, которые «продают» большую часть своих товаров и услуг другим структурным подразделениям внутри организации. Цена, по которой центры прибыли рассчитываются между собой, называется трансфертной. Трансфертные цены выполняют внутри организации функции рыночных цен. Плата за услуги между центрами ответственности взимается в соответствии с заранее оговоренными условиями. Например, финансовые отделы, как центры прибыли, взимают плату за ведение учета дебиторской задолженности. Плата осуществляется за количество учтенных дебиторов, и расчет ее основан на сумме обработанных счетов.

Трансфертные цены не могут изменить доход организации, они являются лишь инструментами управления и контроля.

5. Характеристика центров инвестиций

При всех своих преимуществах центры прибыли не заинтересованы в экономном использовании выделенных им инвестиций. Этому недостатка лишены центры инвестиций, т. е. подразделения организации, в которых менеджеры не только контролируют затраты и доходы своих подразделений, но и следят за эффективностью использования инвестированных в них средств.

Руководители центров инвестиций в сравнении со всеми другими центрами ответственности обладают наибольшими руководящими полномочиями и несут наивысшую ответственность за принимаемые решения.

Менеджеры центров инвестиций имеют право принимать соответствующие инвестиционные решения, т. е. распределять выделенные администрацией организации средства по отдельным проектам.

Деление организации на центры ответственности и их ранжирование называется организационной структурой. От нее зависит система управленческого учета. Администрация решает, какому подразделению предоставить те или иные полномочия, как распределить ответственность между исполнителями, как должна выглядеть иерархическая структура управления организацией.

ЛЕКЦИЯ 4. ПРИНЦИПЫ ИСЧИСЛЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1. Сущность и задачи калькулирования (исчисления себестоимости).
2. Объекты калькулирования.
3. Калькуляционные единицы.
4. Связь калькулирования себестоимости с учетом производственных затрат.
5. Типы производства и их влияние на организацию аналитического учета затрат.
6. Калькуляционные расчеты.

1. Сущность и задачи калькулирования (исчисления себестоимости)

Себестоимость продукции (работ, услуг) до и после завершения процесса производства определяется при помощи специальной системы научно-обоснованных расчетов, называемых калькулированием себестоимости.

От калькулирования как процесса исчисления себестоимости следует отличать калькуляцию как результат этого исчисления, как расчет, показывающий величину себестоимости.

На предприятиях исчисляется себестоимость всей товарной продукции, отдельных видов продукции, составных частей продукции, производственных процессов, а также единиц производственных процессов, работ, услуг.

Масштабом исчисления себестоимости может быть предприятие в целом, центр ответственности, рабочее место.

Калькулирование себестоимости необходимо для:

- установления цены на продукцию;
- анализа издержек производства, то есть выявления определяющих издержки факторов, исследование сравнительной рентабельности изделия и т.д.;
- определения экономической эффективности новой техники и технологий, новых видов изделий и их разновидностей;
- оценки деятельности центров ответственности;
- исчисления прибыли.

Для повседневного экономического анализа и контроля затрат, а также для оценки деятельности центров ответственности составляются две группы калькуляций:

- **предварительные (директивные) калькуляции** составляются до начала производственного процесса и имеют характер обязательного ограничения затрат;
- **отчетные (фактические) калькуляции** отражают фактический уровень затрат, сложившийся в ходе производства.

Для управления затратами предварительные калькуляции делятся на плановые и нормативные. Плановые калькуляции устанавливают средний уровень затрат на планируемый период (квартал, месяц). Нормативные калькуляции базируются на прогрессивных нормах, действующих на определенную дату, поэтому они изменяются в пределах планируемого периода в связи с изменением норм. Разницу между нормативной и плановой себестоимостью можно проследить на графике.

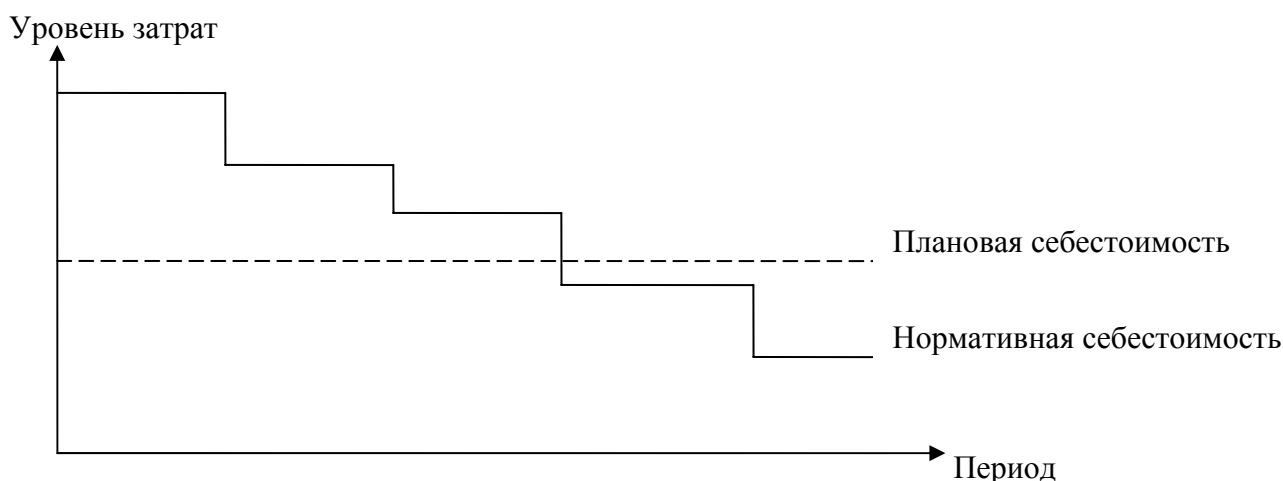


Рис. 4. Нормативная и плановая себестоимость

Чтобы оценить деятельность отдельных центров ответственности, составляют калькуляции (плановые, нормативные, отчетные), которые отражают затраты, непосредственно зависящие от данного центра ответственности. Для установления цен на индивидуальные заказы составляются проектно-сметные калькуляции, являющиеся составной частью соответствующего проекта. Для проверки эффективности новой техники и технологий разрабатывают технические калькуляции.

2. Объекты калькулирования

Система учета затрат и определения себестоимости на каждом предприятии индивидуальна. В любых условиях она зависит от выбора объектов учета затрат и объектов калькулирования. В свою очередь, объекты учета затрат и объекты калькулирования определяются целями управления.

Объект учета затрат – признак, согласно которому производят группировку производственных затрат для целей управления себестоимостью.

Состав объектов учета затрат зависит от:

- технологии производства;
- типа организации производства;
- структуры управления предприятием;
- технических параметров вырабатываемой продукции;
- степени развития внутренних хозрасчетных отношений;
- др.

В многоцелевой учетной политике выделяют две группы объектов учета:

- центры ответственности;
- виды продукции.

Номенклатура объектов учета затрат может включать центр ответственности, место возникновения затрат, статьи затрат, факторы производственной деятельности (как правило, это виды ресурсов – средства труда, предметы труда, рабочая сила, организация и обслуживание производства, управление), виды и группы однородной продукции.

Информация, сгруппированная по объектам учета затрат, должна отвечать требованиям управления и служить основанием для деления издержек между незавершенным производством и готовой продукцией, основанием для калькулирования как всего выпуска, так и отдельных видов продукции.

Объекты учета затрат определяют систему показателей внутренней отчетности.

Объекты калькулирования – виды продукции, ее части, себестоимость которых подлежит исчислению.

Состав объектов калькулирования зависит от:

- характера продукции;
- особенностей производственного процесса;
- организационной структуры предприятия.

Каждый объект калькулирования характеризуется определенной потребительной стоимостью.

3. Калькуляционные единицы

Заключительной стадией калькулирования является исчисление себестоимости единицы продукции путем деления суммарных затрат, относящихся к определенному ее виду, на количество единиц, определяющих объем выпущенной продукции или выполненных работ. Поэтому объекты калькулирования нуждаются в постоянном измерении, для чего используются соответствующие единицы измерения, называемые калькуляционными единицами.

Калькуляционная единица – минимальная величина потребительной стоимости товара. Она зависит от натуральных особенностей товара.

В качестве единиц калькулирования используются:

- натуральные единицы измерения, характеризующие вес, объем, число конкретных предметов;
- укрупненные натуральные единицы измерения (например, в кирпичном производстве калькулируется 1000 штук кирпича);
- условно-натуральные единицы измерения;
- стоимостной измеритель (один рубль товарной продукции);

- единица работ (тонна перевезенного груза);
- единица времени (машино-день, машино-час);
- эксплуатационные единицы измерения (мощность).

Выбор калькуляционных единиц зависит от физических свойств продукции, эксплуатационного назначения и ассортимента.

4. Связь калькулирования себестоимости с учетом производственных затрат

Калькулирование себестоимости продукции осуществляется на основе данных текущего учета затрат на производство. Калькуляция завершает процесс учета.

Важнейшей задачей производственного учета является подготовка данных для исчисления себестоимости. Поэтому при организации управленческого учета необходимо знать, как будет калькулироваться себестоимость продукции, по каким видам либо частям продукции. В то же самое время, разрабатывая систему калькуляционных расчетов, следует отчетливо представлять, какие данные и в каком разрезе можно получить от учета затрат на производство.

Учет затрат на производство можно вести и без калькулирования, но калькулирование не может существовать без надлежаще организованного учета затрат на производство. И учет затрат на производство, и калькулирование объединяет то, что они:

- осуществляют группировку затрат по статьям;
- по единой методике распределяют косвенные расходы между объектами учета затрат и объектами калькулирования;
- по единой методике оценивают брак и отходы;
- по единой методике распределяют затраты между незавершенным производством и готовой продукцией.

Однако существуют специальные операции, присущие только калькулированию себестоимости:

- расчет себестоимости разных видов изделий путем распределения между ними затрат, которые учитывались на одной позиции (на одном синтетическом или аналитическом счете);
- расчет себестоимости разных видов продукции путем объединения всех затрат, относящихся к данному виду продукции, но учтенных на разных аналитических счетах;
- прочие калькуляционные расчеты, уточняющие себестоимость отдельных видов продукции:
 - а) исключение побочной продукции,
 - б) применение технических коэффициентов для разграничения затрат, относящихся к разным сортам, маркам и другим разновидностям продукции;
- исчисление в необходимых случаях себестоимости полуфабрикатов и деталей, то есть составных частей изделия;
- исчисление себестоимости единицы продукции по каждому виду.

5. Типы производства и их влияние на организацию аналитического учета затрат

Классификация производственных затрат, будучи исходным пунктом учета затрат и калькулирования себестоимости, определяется отраслевыми условиями производства:

- характером и ассортиментом продукции;
- степенью сложности изготовления продукции;
- содержанием технологического процесса;
- организацией производства;
- характером взаимной связи подразделений предприятия и т. д.

В составе многочисленных и разнообразных производств можно выделить две разновидности:

- **простое производство**, характеризующееся однородностью и единством технологического процесса, изготовлением одного или нескольких сопряженных видов продукции (добывающая промышленность, мукомольное дело, электроэнергетика);
- **сложное производство**, в котором изделия получаются в результате последовательной обработки исходного сырья на разных чередующихся стадиях производства или изделия комплектуются из предварительно изготовленных законченных деталей и узлов (обрабатывающая промышленность).

Независимо от степени сложности изделия и последовательности его изготовления производства различаются по типу продукции:

- индивидуальное;
- серийное;
- массовое.

Кроме перечисленных факторов для выбора объектов аналитического учета и техники калькулирования, важное значение имеет результат переработки сырья и материалов:

- выход из одного процесса одного изделия или нескольких разных изделий;
- наличие или отсутствие возвратных отходов, их удельный вес в затратах;
- наличие побочной продукции.

Все перечисленные факторы при организации калькулирования определяют:

- возможность учитывать затраты на аналитических счетах, которые соответствуют видам выпускаемой продукции;
- необходимость выделить несколько позиций в аналитическом учете в связи с технологией изготовления данного вида продукции. Например, при заготовке древесины: лесосечные работы, вывозка и нижнескладские работы;
- невозможность разграничить затраты по прямому признаку между разными видами продукции по причинам технологического характера или из-за многочисленных наименований, сортов, размеров;
- необходимость разделить затраты между разными видами сопряженной продукции и дать реальную оценку отходам, имеющим важное производственное значение.

Все эти обстоятельства имеют решающее значение для выбора метода учета затрат и калькулирования себестоимости.

6. Калькуляционные расчеты

В планировании технико-экономических показателей применяют специальные калькуляционные расчеты:

- параметрический;
- лимитный.

Параметрический. Себестоимость продукции складывается под влиянием различного рода экономических, технических и производственных параметров. Материальные затраты, например, зависят от таких экономических параметров как уровень цен, уровень транспортно-заготовительных расходов, качество нормирования расхода материалов на производстве. В тоже время важную роль играют и технические параметры: вес изделия; мощность, которая в большей степени определяет количество потребляемых материалов. На потребление материалов оказывают влияние и производственные параметры. Например, технологии, которые позволяют прийти к одному результату с различными затратами. Так в металлообработке коэффициент использования металлов колеблется от 25 до 98% в зависимости от способа обработки: при свободной ковке – 25%; при горячей штамповке – 40%; при точечном литье – 98%.

Определенное влияние на уровень материальных затрат оказывают производственные параметры. Увеличение серии произведенных изделий ведет к уменьшению материальных затрат в расчете на одну единицу продукции.

Параметры, влияющие на уровень материальных затрат, очень важны, если производится материалоемкая продукция.

При производстве трудоемкой продукции принимают во внимание другие

экономические, технологические и производственные параметры. В качестве экономических рассматривают уровень трудовых затрат в нормо-часах, средний размер часовых тарифных ставок, окладов. К числу технических параметров относят сложность изготовления продукции, требование точности и т.д. Среди производственных параметров выделяют ресурсы предприятия, серийность продукции, число лет выпуска продукции, уровень производственной специализации.

Изучение характера продукции, слагаемых ее себестоимости и основных параметров оказывают существенное влияние на формирование затрат, позволяющих выбрать один главный параметр, с которым можно увязать уровень затрат, отражая это в виде функциональной зависимости. Так, по материалоемкой продукции можно выделить зависимость ее себестоимости от веса, габарита. По трудоемкой продукции – между затратами и производительностью. Определение функциональной зависимости от какого-либо основного параметра позволяет использовать формулу зависимости в других технико-экономических и плановых расчетах. Зная формулу зависимости можно получить ряд значений, которые пришлось бы исчислять каждый раз традиционными трудоемкими способами. Поэтому не случайно параметрический способ используется при планировании себестоимости, предварительных расчетах цен на продукцию, вводимую в производство.

Лимитный. В условиях научно-технического прогресса, когда ежегодно осваиваются десятки, сотни и тысячи новых видов изделий, очень важно контролировать формирование себестоимости будущего изделия уже с момента его конструкторской разработки и технологической подготовки в производство.

Один из методов контроля – лимитные калькуляции. Они служат для определения ориентиров, которые в форме цены, прибыли и себестоимости должны быть установлены перед разработкой новых изделий. Кроме того, устанавливаются основные параметры и требования, которым это изделие должно удовлетворять. Вместе с тем, изделие должно удовлетворять основным требованиям экономичности: умеренная цена, низкая себестоимость, отсюда и достаточная рентабельность. Поэтому, в качестве лимита устанавливается цена и себестоимость как верхняя граница, а прибыль – как нижняя. Схема лимитной калькуляции:

$$\text{Лимит цены} - \text{лимит прибыли} = \text{лимит себестоимости} \quad (6)$$

Лимит себестоимости делится на ряд частных:

- лимит сырья и материалов;
- лимит по оплате труда;
- лимит по расходу на содержание и эксплуатацию оборудования;
- лимит общепроизводственных расходов;
- лимит общехозяйственных расходов.

Разработку лимитов начинают с определения цены. Уровень цены должен стимулировать производителя изготавливать, а покупателя – приобретать. Поэтому, продукт должен быть достаточно рентабельным и обеспечивать производителю необходимую прибыль, но одновременно по своим потребительским качествам он должен превосходить подобные продукты, выпускаемые другими предприятиями. С этой целью производится сравнение технических параметров наилучших мировых образцов с техническим уровнем продукции на этом предприятии. Улучшение ряда технических параметров связано с дополнительными затратами. Себестоимость обычно растет, но задача в том, чтобы затраты не росли в той же или большей степени что и качество продукции.

ЛЕКЦИЯ 5. МЕТОДЫ УЧЕТА ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО И КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

1. Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
2. Попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

3. Простой метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
4. Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
5. Система «стандарт-кост».
6. Система «директ-костинг».

1. Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции

Под методом учета затрат и калькулирования себестоимости понимают систему приемов и способов, используемых для исчисления себестоимости продукции. Выбор метода зависит от типа производства, его сложности, наличия незавершенного производства, длительности производственного цикла, номенклатуры вырабатываемой продукции.

В зависимости от этих признаков выделяют три метода:

- позаказный
- попередельный
- простой (попроцессный)

Позаказный метод является родоначальником всех методов учета затрат и калькулирования себестоимости. В чистом виде он применяется в индивидуальном и мелкосерийном производства. Там изготавливаются единичные не повторяющиеся изделия. Кроме того, позаказный метод применяется в ремонтно-механических цехах при осуществлении ремонтных работ.

Заказ на изготовление продукции оформляется производственным отделом предприятия. Он является распоряжением для производственных цехов и участков приступить к работе и закончить ее в установленные сроки. На основе заказа бухгалтерия открывает карточку аналитического учета и присваивает заказу определенный шифр, который должны содержать все первичные документы о затратах по данному заказу. Следовательно при позаказном методе объектом учета затрат и объектом калькулирования является отдельный заказ.

Все прямые затраты учитываются в разрезе отдельных статей по изделиям.

После обработки первичных документов суммы прямых затрат разносятся по карточкам аналитического учета заказов, в которых происходит накапливание затрат. Сами первичные документы по учету отпуска материалов на выполнение заказов, по учету оплаты труда рабочих, занятых выполнением заказа, должны храниться в папках по каждому заказу отдельно.

Если количество первичных документов велико, то данные из этих документов группируются в накопительных ведомостях и запись в карточку производится из ведомостей. Затем к сумме прямых затрат прибавляют косвенные расходы.

Косвенные расходы на себестоимость отдельных заказов относятся пропорционально установленной базе распределения. Базу распределения косвенных расходов определяют, исходя из структуры себестоимости.

По законченному заказу затраты суммируются. Таким образом, определяется фактическая производственная себестоимость законченных изделий. При закрытии заказа производственным цехам рассылаются извещения о прекращении работы над данным заказом.

Для позаказного метода учета затрат и калькулирования себестоимости характерны:

- непериодичность калькулирования: себестоимость исчисляется не ежемесячно, а лишь по окончании выполнения заказа;
- условная оценка при частичном выпуске изделий, относящихся к заказу (приходится прибегать к их условной оценке, а, как правило, условная оценка искажает фактическую себестоимость).

Разновидностью позаказного метода является так называемый поиздельный вариант, который своего официального признания не нашел (в России), но применяется на многих предприятиях массового производства, там, где сложные изделия комплектуются из

предварительно изготовленных законченных частей и деталей. Например, в машиностроении, мебельном производстве и др.

При этом варианте позаказного метода калькулирование осуществляется ежемесячно. Объектами учета затрат и объектами калькулирования являются постоянно действующие заказы на изделия, производимые в крупносерийном или массовом порядке.

Фактическая себестоимость изделия при этом варианте определяется путем деления затрат, учтенных по заказу на количество произведенных изделий.

Позаказный метод в его классической форме применяется там, где:

- существует индивидуальное или мелкосерийное производство;
- производство по своему характеру является гетерогенным (то есть его можно прервать на любой стадии);
- время производства и рабочий период обычно совпадают;
- время производства и отчетный период (месяц) не совпадают друг с другом, и работа над изделием обычно выходит за рамки одного отчетного периода.

2. Попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции

Попередельный метод применяется там, где производится массовая однородная повторяющаяся продукция. В таком производстве предмет труда в процессе обработки проходит ряд последовательных стадий (переделов), в результате которых получается готовая продукция.

Переделом называется совокупность операций, дающих полуфабрикат или законченный продукт.

Попередельный метод применяется в металлургической, химической, пищевой, текстильной и других отраслях промышленности.

Для этого метода характерно то, что затраты учитываются по отдельным переделам, а внутри переделов – по группам или видам продукции, а далее по отдельным калькуляционным статьям.

В условиях попередельного метода могут применяться оба варианта формирования себестоимости или сводного учета затрат на производство: **полуфабрикатный** и **бесполуфабрикатный**.

Если продукция отдельных переделов используется не только на данном предприятии, но и продается на сторону, то возникает необходимость исчисления себестоимости этих полуфабрикатов с включением затрат предшествующих переделов и применяется **полуфабрикатный** вариант.

На тех предприятиях, где полуфабрикаты не продаются на сторону, а полностью используются внутри предприятия, обычно применяется **бесполуфабрикатный вариант**.

Для производств, где имеет место попередельный метод, нередко характерен одновременный выход нескольких видов продукции из одного производственного передела. При этом производственные затраты между отдельными видами продукции распределяются пропорционально установленным коэффициентам.

Метод деления издержек с помощью коэффициентов применяют в условиях производства однородной продукции, отличающейся друг от друга размерами, весом, трудоемкостью или качеством. Все изделия или виды услуг, работ, приводятся к одному виду, избранному в качестве базисного при помощи умножения себестоимости базисного изделия (услуги, работы) на коэффициенты исчисления себестоимости прочих видов продукции.

В химической промышленности, когда одновременно производится нескольких продуктов, один из них принимается за основной продукт, а другие – за побочные продукты. Побочные продукты оцениваются по твердым ценам, и их стоимость вычитается из производственных затрат.

Попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости применяется там, где:

- существует органический тип производства, то есть исходное сырье проходит ряд последовательных переделов пока, в конечном счете, из последнего передела не выйдет готовая продукция;
- результатом обработки на каждом переделе является полуфабрикат, который подвергается последующей обработке на данном предприятии или реализуется на сторону;
- сырье и основные материалы, образующие основу готового изделия, вводятся в обработку главным образом на первом переделе;
- в процессе производства из одного и того же исходного сырья может быть получено несколько различных продуктов, либо при производстве основного продукта получаются побочные продукты, используемые в самом производстве или реализуемые на сторону;
- время производства иногда значительно превышает рабочий период за счет естественных процессов, когда изделия не находятся под воздействием средств труда (например, брожение вина, ферментация созревание сыра и т. д.).

3. Простой метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции

Простой (попроцессный) метод применяется в отраслях с ограниченной номенклатурой продукции и там, где незавершенное производство отсутствует или незначительно (шахты, рудники, электростанции, мелькомбинаты). Сущность метода заключается в том, что затраты на весь выпуск учитываются за определенный период времени. Себестоимость единицы продукции определяется простым делением общей суммы производственных затрат на объем произведенной продукции. Объем производства выражается в натуральных или условно-натуральных единицах по определенным подразделениям предприятия за конкретный промежуток времени (месяц). При этом методе затраты собираются по подразделениям и к счету 20 «Основное производство» аналитические счета открываются не по видам продукции, а только лишь по структурным подразделениям организации (например, к счету 20 «Основное производство» открыты субсчета 20/1 – участок 1; 20/2 – участок 2; 20/3 – участок 3 и т.д.).

4. Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости

Сущность нормативного метода наиболее полно выражается в его принципах:

1. Создание системы действующих прогрессивных норм и нормативов и на их основе составление нормативной калькуляции, то есть предварительное исчисление нормативной себестоимости.
2. Организация системы учета изменений действующих норм затрат. При этом должно быть обеспечено раздельное отражение норм затрат и изменений норм, с тем, чтобы можно было учесть результаты научно-технического прогресса (НТП) в технологии, организации производства, а также определить эффективность производства.
3. Выявление отклонений от действующих норм затрат по местам расходования средств, при обязательном и одновременном установлении причин и виновников отклонений.
4. Исчисление фактической себестоимости выпущенной продукции как алгебраического сложения норм затрат, изменений норм и отклонений от норм.

Норма затрат – максимально допустимый расход конкретных видов живого и овеществленного труда на производство единицы продукции, работ или услуг (определена технологией производства).

Для учета себестоимости обычно используются следующие *группы общей системы норм затрат на производство*:

- нормы расхода сырья, материалов, топлива и энергии на технологические цели (материальные затраты);

- нормы затрат труда на единицу продукции и соответствующие им расценки (на трудовые затраты);
- нормативы расходов по обслуживанию производства и управления.

Нормы расхода сырья и материалов, т. е. того, что составляет вещественную основу продукции, разрабатываются следующим образом. Вначале на каждую деталь определяется норма расхода. Затем эти нормы обобщают по узлам (полуфабрикатам). Наконец, обобщают на изделие в целом по всей номенклатуре применяемых материалов.

Топливо и энергия для технологических целей нормируются на единицу продукции по видам технологического процесса.

Нормы затрат рабочего времени и расценок на единицу продукции определяются в трудовом и денежном измерителе по каждой производственной операции нарастающим итогом – на деталь, узел, изделие в целом.

Нормативы расходов по обслуживанию производства и управления устанавливаются в денежном выражении на единицу продукции. Они не зависят от технологического процесса.

Прямые затраты нормируются двумя способами:

- опытно-статистическим,
- технико-аналитическим.

При применении **опытно-статистического способа** базой расчетов являются отчетные данные о среднем расходовании средств за период. Однако в средних показателях всегда скрыты различные неоправданные перерасходы и непроизводительные потери. Устанавливая таким образом нормы, узакониваются потери и перерасходы. Нормы расходов должны быть технологически обоснованными и динамичными.

Реальные нормы расходов позволяет определить **технико-аналитический способ** нормирования. Он основан на анализе производственных условий, влияющих на величину норм, и на расчетах с учетом достижений науки и техники.

Подготовку, обработку и хранение нормативной документации на предприятии должен вести специальный отдел. Этот же отдел должен составлять нормативные карты на деталь, узел и изделие в целом.

Нормативные карты составляются только по прямым затратам. Основанием для составления нормативных карт является техническая документация (технологическая карта изготовления изделий и другие документы).

Нормативная калькуляция составляется по принципу: от частного к общему. Вначале составляется нормативная калькуляция на отдельную деталь, затем на узел, а потом на изделие в целом.

Все три вида нормативных калькуляций (на деталь, на узел, на изделие в целом) имеют многоцелевое назначение и служат:

- для оценки незавершенного производства;
- для определения окончательного брака;
- для планирования потребности в ресурсах.

Нормативные калькуляции разрабатываются на основе норм, действующих на начало периода (месяца, квартала), по установленной номенклатуре статей затрат.

Нормы и нормативы не остаются постоянными. Они изменяются по мере освоения новой техники, совершенствования технологий, внедрения рациональных предложений и т.д. Изменения норм вносятся в нормативные калькуляции, а, кроме того, они фиксируются в технической документации, т.к. на основании этой документации производится выписка первичных документов по расходам.

На предприятии должна быть разработана четкая система корректировки норм и нормативов, установлен порядок оформления изменений и порядок своевременного извещения о происходящих изменениях норм всех заинтересованных подразделений. Порядок внесения изменений в нормативные калькуляции зависит от принятого варианта составления нормативных калькуляций. Изменения норм вносятся в том же порядке, в каком составляется нормативная калькуляция. При наличии большого количества изменений норм вносить эти изменения в нормативную документацию по мере изменений неэффективно. В

этом случае изменения норм следует накапливать в течение отчетного периода (месяца) и в системном порядке отражать в нормативной документации только на первое число месяца, следующего за отчетным месяцем.

Наиболее рациональным является оформление изменения норм расхода материалов одним документом, а норм времени, расценок, маршрута обработки – другим документом. Такими документами могут быть извещения на изменения норм. Эти извещения выписываются теми отделами предприятия, которые разрабатывают данную группу норм и нормативов. Так, например, если меняется норма расхода материалов, то извещение на изменение норм выписывается отделом главного технолога, извещение утверждается главным инженером и направляется во все заинтересованные подразделения предприятия. Отдел главного технолога вносит соответствующие изменения в технологическую документацию.

Все извещения на изменения норм в обязательном порядке поступают в службу, которая составляет нормативные калькуляции. Эта служба (отдел) изменения норм затрат накапливает в специальном журнале регистрации изменений норм и нормативов по каждому виду изделий. Журнал открывается на год. Накапливание изменений норм по каждому изделию позволяет:

- отражать эти изменения в нормативных калькуляциях на первое число следующего месяца;
- исчислить экономию от проведения тех или иных организационно-технических мероприятий;
- контролировать выполнение этих мероприятий.

Отклонения от действующих норм по прямым затратам на виды продукции выражают абсолютные отклонения, а разницу между фактическими и нормативными косвенными расходами выражают относительные отклонения. Отклонения бывают положительные (экономия, со знаком «-») и отрицательные (перерасход, со знаком «+»). Выявление и учет отклонений от норм обеспечивают информацию для целей управления производством. Система выявления отклонений предусматривает:

- методы выявления отклонений;
- формы первичной учетной документации, которыми эти отклонения оформляются.

Отклонения могут быть выявлены следующими методами:

- методом сигнального документирования;
- методом партийного раскрытия материалов;
- инвентарным методом;
- по учетным данным за месяц.

Предприятием должна быть разработана номенклатура отклонений от норм, отражающая причины возникновения отклонений и виновников. Это необходимо для анализа деятельности подразделений и предприятия в целом.

Отклонения от норм, выявленные в отчетном периоде должны присоединяться к нормативной себестоимости тех видов продукции, с производством которых они непосредственно связаны.

Фактическая себестоимость при нормативном методе определяется по формуле:

$$\text{Фактическая себестоимость} = N_{\text{зат}} \pm \Delta N_{\text{зат}} \pm \text{Отклонения от } N_{\text{зат}} \quad (7)$$

В синтетическом учете в условиях применения нормативного метода счет 20 «Основное производство» делится на три части:

- 1) нормы затрат;
- 2) изменения норм и расценок;
- 3) отклонения от норм.

5. Система «стандарт-кост»

Система «стандарт-кост» применяется на Западе (в России не используется) и

представляет собой перенесение принципов управления по отклонениям на сферу учета и контроля производственных затрат.

При «стандарт-косте», особенно при его высшей форме, учет затрат ведется по нормам с отдельным показом отклонений фактических расходов от норм, причем выявленные отклонения подвергаются тщательному изучению и анализу.

В подробном аналитическом делении с показом влияния различных факторов отклонения бухгалтерскими проводками списываются на соответствующие счета отклонений, а уже со счетов отклонений – на счета финансовых результатов. Например, отклонения по материалам делятся на суммы, вызванные факторами норм и факторами цен. Для учета этих факторов используется прием хорошо известный и широко применяемый в экономическом анализе – метод цепных подстановок.

Пример: приобретена партия материалов по цене 2,1 долл. за 1 кг. Всего на сумму 6 300 долл. Стандартная цена установлена в размере 2 долл. за 1 кг. В производство было отпущено 720 кг вместо 700 кг по норме. В учете делаются записи:

а) для выявленных стоимостных отклонений:

Дебет счета «Материалы» по стандартной цене 2 долл. за 1 кг на сумму 6000 долл.,

Дебет счета «Отклонения заготовительной цены от стандартной цены» на сумму 300 долл. (6300 долл. – 6000 долл.).

Кредит счета «Поставщики» - 6300 долл.

б) для выявленных количественных отклонений:

Дебет счета «Работа в производстве» по норме на сумму 1400 долл. (700 кг × 2 долл.),

Дебет счета «Количественные отклонения по материалам» на сумму 40 долл. (20 кг × 2 долл.)

Кредит счета «Материалы» на сумму 1440 долл. (720 кг × 2 долл.).

Таким образом, часть отклонений выявляется уже в процессе снабжения, а другая часть отклонений – при отпуске материалов в производство.

Отклонения по заработной плате основных производственных рабочих определяются подобным образом на основе факторов норм (отработанного рабочим и времени) и цен (часовых тарифных ставок).

Пример: по нормам на производство продукции следовало затратить 3000 человеко-часов при стандартной ставке 3 долл. за час. Фактически было затрачено 2900 человеко-часов, а заработной платы начислено 8950 долл.

Записи в бухгалтерском учете следующие:

Дебет счета «Работа в производстве» по нормам на сумму 9000 долл. (3000 чел.-часов × 3 долл.),

Дебет счета «Отклонения вследствие завышения средней тарифной ставки» на сумму 250 долл. (8950 долл. – 2900 чел.-час. × 3 долл.)

Кредит счета «Начисление заработной платы» на сумму 8950 долл.,

Кредит счета «Отклонения вследствие экономии рабочего времени» на сумму 300 долл. ((3000 долл. – 2900 ч-час.) × 3 долл.)

В данном случае используется сложная проводка, при которой одновременно два счета корреспондируют по дебету и два счета – по кредиту. В российском бухгалтерском учете подобные записи недопустимы.

Способ цепных подстановок используется также при выявлении и списании отклонений от сметы косвенных расходов. В зарубежном учете используются методы двух, трех и четырех отклонений.

Например, сметная ставка затрат на 1 час работы оборудования составляет 3 долл., из которых 2 долл. - переменные затраты, 1 долл. – постоянные затраты. Стандартное время на выполнение работы при 100%-ной загрузке производственных мощностей – 4000 часов. При загрузке мощностей на 85% принятой в качестве нормальной время составляет 3400 часов. Смета косвенных затрат в пересчете на нормальную загрузку должна составить 10800 долл. (1 долл. × 4000 час. + 2 долл. × 3400 час.). Фактически же было отработано 3500 часов, а затраты составили 11 100 долл.

При методе двух отклонений определяется влияние двух факторов: потребления

ресурсов и загрузки производственных мощностей.

Гибкая смета, составленная с учетом стандартных часов загрузки, - 10 800 долл. Отклонения фактических затрат от гибкой сметы составили 300 долл. (перерасход) (11 100 долл. – 10 800 долл.). Эти отклонения рассматриваются как отклонения потребленных ресурсов.

Отклонения вследствие загрузки производственных мощностей определяются так. Вначале исчисляется произведение стандартной сметной ставки на количество часов нормальной загрузки 10 200 долл. (3 долл. × 3 400 час.); затем полученный результат вычитается из гибкой сметы, исчисленной для нормальной загрузки (10 800 долл. – 10 200 долл.) 600 долл. Следовательно, всего перерасход составил 900 долл. (300 долл. + 600 долл.). Записи на счетах бухгалтерского учета:

Дебет счета «Работа в производстве» по стандартной сметной ставке умноженной на количество часов нормальной загрузки (3 400 час. × 3 долл.) 10 200 долл.,

Дебет счета «Отклонения в потреблении ресурсов» на сумму 300 долл.,

Дебет счета «Отклонения вследствие загрузки производственных мощностей» на сумму 600 долл.

Кредит счета «Косвенные производственные расходы» на сумму 11 100 долл.

Особенности системы «стандарт-кост»:

- счет «Работа в производстве» дебетуется и кредитуется только в пределах норм;
- незавершенное производство также оценивается только по стандартной себестоимости. Вследствие неизбежного брака и потерь в незавершенном производстве время от времени проводится его инвентаризация, и в учетные данные вносятся необходимые исправления;
- отклонения от норм по материалам, заработной плате, косвенным производственным расходам списываются на особые счета отклонений, которые ежемесячно или в конце года закрываются счетом прибылей и убытков;
- при методе «стандарт-кост» во главу угла ставится не контроль себестоимости, а контроль за уровнем прибыли, на которую оказывают воздействие возникающие отклонения от стандартных норм;
- в Отчетах о прибылях и убытках, которые составляются по всем производственным подразделениям, в подробном аналитическом делении указываются суммы отклонений от норм как суммы прибылей и убытков;
- в Отчете о прибылях и убытках, составляемом по предприятию в целом, показываются сумма продаж, стандартная себестоимость реализованной продукции, сумма валовой прибыли, перечисляются отклонения от норм и выводится сумма фактической прибыли.

6. Система «директ-костинг»

Впервые термин «директ-костинг» появился в США в 1936 году в работе Харриса. Однако идеи «директ-костинга» были высказаны еще в 1899 году немецким ученым Ойгеном Шмаленбахом. О. Шмаленбах, будучи студентом, опубликовал статью, в которой предлагал принимать во внимание при калькулировании себестоимости только так называемые первичные издержки, а вторичные издержки покрывать за счет валовой прибыли. Позднее в других своих работах он предложил при учете себестоимости разделять затраты на постоянные и пропорциональные (переменные) и проиллюстрировал это практическими примерами.

В системе «директ-костинг» себестоимость по объектам калькулирования рассчитывается по неполной номенклатуре затрат (ограниченная себестоимость), включающей в себя только переменные затраты: либо прямые, либо прямые и косвенные переменные, связанные с изготовлением продукции. Несмотря на различную полноту включения в себестоимость отдельных видов расходов, общим является то, что часть расходов, являющаяся по своей экономической сущности текущими издержками, не включается в себестоимость, а возмещается общей суммой из выручки. Постоянные затраты рассматриваются в целом по предприятию и не соотносятся с конкретными изделиями.

При системе «директ-костинг» общую выручку за период сравнивают с величиной переменных затрат и определяют показатель «маржинальный доход» (прибыль брутто, валовая прибыль, сумма покрытия). Чистая прибыль (прибыль нетто) представляет собой разницу между маржинальным доходом и суммой постоянных затрат.

В системе «директ-костинг» различают одноступенчатый и многоступенчатый учет затрат и результатов хозяйственной деятельности.

1) Схема одноступенчатого учета затрат и результатов хозяйственной деятельности:

$$\begin{array}{rcccl} \text{Выручка от} & & \text{Переменные} & & \text{Переменные} & & \text{Маржинальны} & & (8) \\ \text{реализации} & - & \text{производственные} & - & \text{управленческие} & = & \text{й доход} & & \\ & & \text{расходы} & & \text{и сбытовые} & & & & \\ & & & & \text{расходы} & & & & \end{array}$$

$$\begin{array}{rcccl} \text{Маржинальный} & - & \text{Постоянные} & = & \text{Прибыль за} & (9) \\ \text{доход} & & \text{расходы} & & \text{отчетный период} & \end{array}$$

2) Многоступенчатый учет основан на подразделении постоянных расходов на ряд сегментов:

- место возникновения затрат;
- общее количество произведенной продукции конкретного вида;
- группа изделий;
- центр ответственности;
- предприятие в целом.

Схема пятиступенчатого учета затрат на производство и результатов хозяйственной деятельности:

+ доходы

- переменные затраты (вычитаются)

= результат брутто 1

- постоянные затраты, относимые к конкретному виду готовой продукции

= результат брутто 2

- постоянные затраты группы изделий или видов продукции (вычитаются)

= результат брутто 3

- постоянные затраты по местам возникновения (вычитаются)

= результат брутто 4

- постоянные затраты центров ответственности (вычитаются)

= результат брутто 5

- постоянные затраты всего предприятия (вычитаются)

= результат отчетного периода (прибыль или убыток)

Система «директ-костинг» не дает ответа на вопрос, сколько стоит произведенный продукт, какова его полная себестоимость. Требуется дополнительное распределение постоянных расходов в случае необходимости исчисления полной себестоимости готовой продукции и незавершенного производства.

Система «директ-костинг» имеет преимущества именно для управления предприятием. Важными достоинствами ее являются:

- возможность детального и качественного изучения зависимости между объемом производства, затратами, маржинальным доходом и прибылью;
- возможность выявить изделия с большей рентабельностью, что обеспечивает получение информации, позволяющей быстро переориентировать производство в ответ на изменения условий рынка;
- ограничение себестоимости продукции переменными расходами позволяет упростить нормирование, учет и контроль затрат; себестоимость становится более обозримой, но при этом следует учитывать, что деление затрат на постоянные и переменные условно, во многом определяется конкретной ситуацией или проблемой при принятии решений.

Систему директ-костинг, несмотря на ее простоту и гибкость, рационально применять

при оперативном планировании и текущем управлении производством, подверженным влиянию конкурентных колебаний. При стратегическом планировании необходимо ориентироваться на полную себестоимость.

Многоступенчатый учет маржинального дохода дает необходимую информацию для принятия решений при формировании и выборе ассортимента продукции, целесообразности принятия новых заказов, снятия с производства устаревшей продукции и подготовке в производство новой продукции.

ЛЕКЦИЯ 6. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ТЕКУЩЕГО ХАРАКТЕРА

1. Определение точки безубыточности производства.
2. Определение структуры выпуска продукции.
3. Принятие решений по привлечению дополнительных заказов.
4. Планирование ассортимента продукции, подлежащей продаже.
5. Принятие решений по ценообразованию.

1. Определение точки безубыточности производства

Процесс принятия решений начинается с определения целей и задач, стоящих перед предприятием. От этого зависит отбор исходной управленческой информации и выбранный алгоритм решения.

Принятие решения предполагает сравнительную оценку ряда альтернативных вариантов и выбор оптимального, в наибольшей степени отвечающего поставленным целям. Для этого необходима информация о будущих затратах по всем альтернативным вариантам. В отдельных случаях в расчетах приходится рассчитывать и упущенную выгоду предприятия. В основу решения оперативных задач положена классификация затрат на переменные и постоянные.

Определение точки безубыточности (критической точки, точки равновесия) сводится к определению такого объема производства и продаж, который обеспечит предприятию нулевой финансовый результат (т.е. нет убытка и нет прибыли).

В системе управленческого учета для определения точки безубыточности применяется три метода:

- математический метод (метод уравнения);
- метод маржинального дохода (валовой прибыли);
- графический метод.

Математический метод. Формула прибыли имеет вид:

$$\text{Выручка} - \text{Затраты} = \text{Прибыль} \quad (10)$$

Исходя из деления затрат на постоянные и переменные формулу прибыли можно преобразовать

$$\text{Выручка} - \text{Совокупные переменные затраты} - \text{Постоянные затраты} = \text{Прибыль} \quad (11)$$

Затем выручку и совокупные переменные затраты представить в виде сомножителей.

$$\left(\begin{array}{l} \text{Количество} \\ \text{продукции в} \\ \text{натуральных} \\ \text{единицах} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Цена за} \\ \text{единицу} \\ \text{продукции} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{l} \text{Количество} \\ \text{продукции} \\ \text{в} \\ \text{натуральных} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{Переменные} \\ \text{затраты на} \\ \text{единицу} \end{array} \right) - \text{Постоянные} = \text{Прибыль} \quad (12)$$

81

Данный метод альтернативен математическому методу.

В состав маржинального дохода входят прибыль и постоянные расходы. Предприятие так должно продать свою продукцию, чтобы полученным маржинальным доходом покрыть постоянные издержки и получить прибыль.

Когда получен маржинальный доход, достаточный для покрытия постоянных издержек, достигается точка равновесия.

$$\text{Совокупный маржинальный доход} - \text{Постоянные расходы} = \text{Прибыль} \quad (17)$$

Т.к. в точке равновесия прибыль равна нулю, формула примет следующий вид:

$$\text{Совокупный маржинальный доход} = \text{Постоянные расходы}$$

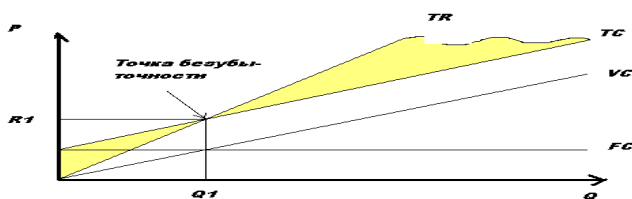
Совокупный маржинальный доход можно показать в виде двух сомножителей: объема продаж и маржинального дохода на единицу продукции

$$\text{Совокупный маржинальный доход} = \text{Маржинальный доход на единицу продукции} \times \text{Объем продаж} = \text{Постоянные расходы} \quad (18)$$

Примем количество продукции (объем продаж) за X и получим формулу:

$$X = \frac{\text{Постоянные расходы}}{\text{Маржинальный доход на единицу продукции}} \quad (19)$$

3) *Графический метод:*



- FC – постоянные издержки;
- VC – переменные издержки;
- TC – валовые издержки;
- TR – валовая выручка (валовой доход);
- R1 – пороговая выручка;
- Q1 – пороговый объем продаж.

Для принятия управленческих решений рассчитывают соотношение маржинального дохода и выручки от продажи, т.е. определяется маржинальный доход в процентном отношении от выручки. В нашем примере маржинальный доход на одно изделие составляет 3 850 руб., цена продажи – 10 000 руб.

$$10\ 000 \text{ руб.} - 100\%$$

$$3\ 850 \text{ руб.} - X\%$$

$$X = \frac{3850 \text{ руб.} \times 100\%}{10\ 000 \text{ руб.}} = 38,5\%$$

Это значит, что на каждые 100 руб. продажи маржинальный доход составит 38,5 руб. При постоянных значениях маржинального дохода и цены продажи их соотношение будет постоянным. Таким образом, запланировав выручку от продажи, можно определить размер ожидаемого маржинального дохода.

Например, в текущем месяце было заключено договоров на поставку продукции на сумму 2 245 000 руб. Маржинальный доход в этом месяце будет получен в размере 864 325 руб. ($2\,245\,000 \text{ руб.} \times 38,5\% : 100\%$).

Для определения операционной прибыли (прибыли до налогообложения) из ожидаемого маржинального дохода вычитаются постоянные расходы 864 325 руб. – 300 000 руб. = 564 325 руб.

То есть в запланированной выручке 2 245 000 руб. прибыль составляет 564 325 руб.

Определим кромку безопасности – показатель, отражающий насколько может сократиться объем продаж, прежде чем организация будет нести убытки.

В нашем примере точка безубыточности – 78 изделий или 780 000 руб. Если объем продаж в текущем месяце ожидается 190 изделий, кромка безопасности составляет 112 изделий (190 изд. – 78 изд.) или 1 120 000 руб. ($112 \text{ изд.} \times 10\,000 \text{ руб.}$).

Уровень кромки безопасности можно выразить в процентах:

$$\text{Кромка безопасности, в \%} = \frac{\text{Планируемая выручка (руб.)} - \text{Точка безубыточности (руб.)}}{\text{Планируемая выручка (руб.)}} \times 100\% \quad (20)$$

Планируемая выручка 1 900 000 руб. ($190 \text{ изд.} \times 10\,000 \text{ руб.}$)

$$\text{Кромка безопасности, в \%} = \frac{1\,900\,000 \text{ руб.} - 780\,000 \text{ руб.}}{1\,900\,000 \text{ руб.}} \times 100\% = 59\%$$

Запланировав предполагаемый объем продаж, можно установить размер минимальной цены продажи. Для этого воспользуемся формулой:

$$\text{Выручка от продажи} = \text{Совокупные переменные затраты} + \text{Постоянные затраты} \quad (21)$$

Преобразуем ее следующим образом

$$\text{Количество продукции в натуральных единицах измерения} \times X = \text{Совокупные переменные затраты} + \text{Постоянные затраты} \quad (22)$$

В нашем примере минимальная цена составляет 7 729 руб.

$$190 \text{ изд.} \times X = 6\,150 \text{ руб.} \times 190 \text{ изд.} + 300\,000 \text{ руб.}$$

$$X = 7\,729 \text{ руб.}$$

Можно рассчитать максимальную сумму переменных затрат, которую способно выдержать предприятие. Воспользуемся той же формулой, но за X примем сумму переменных затрат.

$$190 \text{ изд.} \times 10\,000 \text{ руб.} = 190 \text{ изд.} \times X + 300\,000 \text{ руб.}$$

$$X = 8\,421 \text{ руб.}$$

Предприятие может увеличить переменные затраты до 8 421 руб.

Рассчитаем максимальную сумму постоянных затрат, которую может выдержать предприятие. В формуле за X принимаем сумму постоянных затрат

$$190 \text{ изд.} \times 10\,000 \text{ руб.} = 6\,150 \text{ руб.} \times 190 \text{ изд.} + X$$

$$X = 731\,500 \text{ руб.}$$

Следовательно, предприятие может увеличить постоянные расходы с 300 000 руб. до 731 500 руб. в месяц.

Рассмотренные методики применимы при принятии краткосрочных решений. Расчеты безубыточности производства дают надежные результаты при соблюдении условий:

- 1). Затраты и выручка от продаж имеют линейную зависимость от уровня производства;
- 2). Производительность труда не меняется внутри масштабной базы;
- 3). Переменные затраты и цены остаются неизменными в течение планируемого периода;
- 4). Структура продукции не меняется в течение планируемого периода;
- 5). Поведение постоянных и переменных расходов может быть точно измерено;
- 6). На конец планируемого периода у предприятия не остается запасов продукции или они незначительны, т.е. объем продаж соответствует объему производства.

Несоблюдение хотя бы одного из перечисленных условий может привести к ошибочным результатам.

2. Определение структуры выпуска продукции

При формировании производственной программы в условиях ограниченных производственных мощностей приходится выбирать продукцию, работы, услуги, которые принесут предприятию наибольшую прибыль. Необходимые результаты дает использование в расчетах маржинального дохода.

Например, предприятие выпускает два вида продукции А и Б. Спрос на нее превышает возможности предприятия. Узким местом на предприятии являются машино-часы работы оборудования. Возможности предприятия ограничиваются 1000 машино-часами. Причем, за 1 час можно произвести 4 единицы продукции А или 1 единицу продукции Б.

Таблица 3

Исходные данные для принятия решений		
Показатели	Продукция	
	А	Б
1. Цена за единицу, руб.	10	20
2. Переменные затраты на единицу, руб.	7	12
3. Маржинальный доход на единицу, руб.	3	8
4. Уровень маржинального дохода, %	30	40

На первый взгляд можно рассуждать следующим образом: поскольку продукция Б приносит наибольший маржинальный доход, то ее нужно выпускать в количестве, соответствующем спросу, а оставшиеся мощности использовать для производства продукции А. Однако это предположение некорректно, т.к. оно не учитывает доход на единицу ограниченного ресурса.

Таблица 4

Расчет маржинального дохода на единицу ограниченного ресурса

Показатели	Продукция	
	А	Б
1. Количество единиц продукции, выпускаемой за 1 машино-час	4	1
2. Маржинальный доход на единицу продукции, руб.	3	8
3. Маржинальный доход на единицу ограниченного ресурса, руб.	12	8
4. Маржинальный доход на 1000 часов работы оборудования	12 000	8 000

При полном задействовании оборудования можно получить больший маржинальный

доход при производстве изделия А, а значит и большую прибыль. Следовательно, выбор продукции для производства в таких условиях должен основываться на расчете маржинального дохода на единицу ограниченного фактора.

Запланируем производственную программу цеха, в котором производится пять видов продукции. Фактором, ограничивающим выпуск, является фонд рабочего времени цеха – 521 час в месяц.

Планирование производственной программы осуществляется в два этапа.

I этап. На основании показателей маржинального дохода и времени обработки для каждого вида продукции рассчитаем показатель маржинального дохода на единицу ограниченного ресурса (относительное маргинальное покрытие). Рассмотрим последовательность расчетов в ходе планирования производственной программы с использованием системы «директ-костинг» в условиях наличия ограниченного фактора.

Таблица 5

Расчет очередности выбора видов продукции при планировании производственной программы

Наименование изделия	Маржинальный доход на единицу, руб.	Время обработки, час/ед.	Максимальный сбыт, ед.	Маржинальный доход на единицу ограниченного фактора	Очередность выбора
А	4	1	200	4	3
Б	12	4	25	3	4
В	10	2	50	5	2
Г	6	3	40	2	5
Д	7	1	100	7	1

II этап. Формирование производственной программы на основании данных об очередности выбора времени на обработку изделия и максимально возможного сбыта данного изделия.

Таблица 6

Формирование производственной программы

Изделие	Количество единиц	Время производства, час	Остаток фонда рабочего времени, час
Д	100	100 ед. × 1 час. = 100 час.	521 – 100 = 421
В	50	50 ед. × 2 час. = 100 час.	421 – 100 = 321
А	200	200 ед. × 1 час. = 200 час.	321 – 200 = 121
Б	25	25 ед. × 4 час. = 100 час.	121 – 100 = 21
Г	7	7 ед. × 3 час. = 21 час.	21

Для определения оптимальной структуры продукции в условиях наличия нескольких ограничивающих факторов следует использовать методы линейного программирования.

Результат, рассчитанный по системе «директ-костинг», не совпадает с результатом, получаемым в системе учета полных затрат. Если запасы незавершенного производства, готовой продукции увеличиваются, то прибыль, рассчитанная по системе «директ-костинг» будет ниже, чем прибыль, исчисленная на основе полных затрат. В системе учета полной себестоимости часть затрат будет отнесена на себестоимость запасов и войдет в финансовый результат следующих отчетных периодов, а при использовании системы «директ-костинг» вся сумма постоянных затрат признается расходами данного периода, а не «оседает в запасах». Соответственно при падении уровня запасов финансовый результат, формируемый в системе «директ-костинг» оказывается выше по сравнению с системой учета полных затрат.

3. Принятие решений по привлечению дополнительных заказов

Когда производственные мощности предприятия не догружены и позволяют дополнительно выпустить продукцию, возникает необходимость в расчете целесообразности принятия дополнительных заказов.

Так, предприятие планировало выпустить за отчетный период 41000 ед. изделий и продать их по цене 80 руб. за ед. Предприятие получило предложение на дополнительный заказ в размере 3000 изделий, но по цене 50 руб. за изделие. При этом предприятие запланировало следующие затраты:

Таблица 7

Затраты предприятия

Показатели	Сумма, руб.
1. Переменные затраты на единицу	46
2. Постоянные затраты на месяц	574000
3. Постоянные затраты на единицу продукции	14

Расчет целесообразности принятия дополнительного заказа представлен в таблице 8.

Согласно проведенного расчета предприятию целесообразно принять дополнительный заказ по цене 50 руб. за единицу, так как это приведет к росту маржинального дохода на 12 000 руб. и производственные мощности не будут простаивать.

Таблица 8

Расчет целесообразности принятия дополнительного заказа

Показатели	Планируемый объем 41000 ед.	Дополнительный заказ 3000 ед.	Планируемый объем вместе с дополнительным заказом 44000 ед.
1. Выручка от продаж, руб.	3280000	150000	3430000
2. Переменные затраты на выпуск, руб.	1886000	138000	2024000
3. Маржинальный доход, руб.	1394000	12000	1406000
4. Постоянные затраты, руб.	574000	-	574000
5. Прибыль до налогообложения, руб.	820000	12000	832000

4. Планирование ассортимента продукции, подлежащей продаже

Организации, выпускающие разноименные виды продукции решают сложную задачу по определению ассортимента продукции.

Рассмотрим порядок определения ассортимента продукции на примере.

Предприятие производит продукцию четырех наименований А, Б, В и Г.

Таблица 9

Показатели, необходимые для расчета ассортимента продукции

Показатели	Виды продукции			
	А	Б	В	Г
1. Цена единицы продукции, руб.	38	25	45	57
2. Переменные затраты на единицу, руб., в том числе	36	24	42	55
– сырье и материалы	11	9	26	31
– заработная плата производственных рабочих с отчислениями на социальные нужды	9	6	7	8
– транспортные расходы	6	4	4	4
– энергия на технологические цели	4	1	1	3

– прочие расходы	6	4	4	9
3. Постоянные расходы за месяц, руб.	2 130 000			

Структура предполагаемой продажи продукции определена на основе исследования конъюнктуры рынка:

продукция А – 42 %,
 продукция Б – 10 %,
 продукция В – 23 %,
 продукция Г – 25 %.

Руководство предприятия ставит задачу получить в предстоящем месяце 2 000 000 руб. прибыли. Руководству нужно знать, сколько единиц каждого вида продукции произвести и продать, чтобы получить запланированную прибыль. Для ответа на поставленный вопрос обозначим наименьший уровень продаж продукции за X. Это уровень продаж продукции Б. Тогда, исходя из сложившейся структуры, объем продаж составит:

продукция А – 4,2 X (42% : 10%),
 продукция Б – 1 X,
 продукция В – 2,3 X (23% : 10%),
 продукция Г – 2,5 X (25 % : 10%)
 Итого – 10 X

Определяем выручку от продаж как цену умноженную на количество

продукция А – 38 руб. × 4,2 X = 159,6 X,
 продукция Б – 25 руб. × X = 25 X,
 продукция В – 45 руб. × 2,3 X = 103,5 X,
 продукция Г – 57 руб. × 2,5 X = 142,5 X
 Итого – 430,6 X

Совокупные переменные расходы составляют:

продукция А – 36 руб. × 4,2 X = 151,2 X,
 продукция Б – 24 руб. × X = 24 X,
 продукция В – 42 руб. × 2,3 X = 96,6 X,
 продукция Г – 55 руб. × 2,5 X = 137,5 X
 Итого – 409,3 X

Для расчета количества продукции Б используем формулу прибыли
 $430,6X - 409,3X - 2\,130\,000 \text{ руб.} = 2\,000\,000 \text{ руб.}$

$$21,3X - 2\,130\,000 \text{ руб.} = 2\,000\,000 \text{ руб.}$$

$$21,3X = 2\,130\,000 \text{ руб.} + 2\,000\,000 \text{ руб.}$$

$$21,3X = 4\,130\,000 \text{ руб.}$$

$$X = \frac{4\,130\,000 \text{ руб.}}{21,3}$$

$$X = 193\,897 \text{ ед.}$$

Для получения прибыли в размере 2 000 000 руб. организации нужно продать:

продукции А – 814 366 ед. (193 897 ед. × 4,2),

продукции Б – 193 897 ед.,

продукции В – 445 962 ед. (193 897 ед. × 2,3),

продукции Г – 484 742 ед. (193 897 ед. × 2,5).

Полученные результаты сведем в таблице

Таблица 10

Расчет ожидаемой прибыли организации

Показатели	Виды продукции				Всего
	А	Б	В	Г	
1. Объем продаж, ед.	814 366	193 897	445 962	484 742	x
2. Цена единицы, руб.	38	25	45	57	x
3. Переменные расходы на	36	24	42	55	x

единицу, руб.					
4. Маржинальный доход на единицу, руб.	2	1	3	2	x
5. Совокупный маржинальный доход, руб. (стр.1 × стр.4)	1 628 732	193 897	1 337 886	969 485	4 130 000
6. Постоянные расходы, руб.	x	x	x	x	2 130 000
7. Операционная прибыль, руб.	x	x	x	x	2 000 000

Таким образом, запланировали ассортимент продукции, который позволит получить необходимую сумму прибыли.

Рассмотрим рентабельность отдельных видов продукции запланированного ассортимента. Рентабельность рассчитывается как отношение прибыли к полной себестоимости. Возникает необходимость определить полную себестоимость видов продукции (переменные затраты плюс постоянные затраты). Для этого придется распределять постоянные затраты между видами выпускаемой продукции.

Выбор варианта базы распределения постоянных расходов является следствием анализа структуры себестоимости. В основе распределения постоянных затрат должны лежать затраты, удельный вес которых в структуре себестоимости выше, чем у прочих переменных издержек. В нашем примере наибольший удельный вес в структуре себестоимости занимает себестоимость сырья и материалов, значит, производство является материалоемким. За базу распределения постоянных расходов примем стоимость сырья и материалов.

Постоянные расходы, относимые на продукцию:

$$A = \frac{2\,130\,000 \text{ руб.} \times 11 \text{ руб.}}{11 \text{ руб.} + 9 \text{ руб.} + 26 \text{ руб.} + 31 \text{ руб.}} = \frac{2\,130\,000 \text{ руб.} \times 11 \text{ руб.}}{77 \text{ руб.}} = 304\,286 \text{ руб.},$$

$$\text{на единицу продукции А} = \frac{304\,286 \text{ руб.}}{814\,366 \text{ ед.}} = 0,3736 \text{ руб.};$$

$$B = \frac{2\,130\,000 \text{ руб.} \times 9 \text{ руб.}}{77 \text{ руб.}} = 248\,961 \text{ руб.},$$

$$\text{на единицу продукции Б} = \frac{248\,961 \text{ руб.}}{193\,897 \text{ ед.}} = 1,2839 \text{ руб.};$$

$$B = \frac{2\,130\,000 \text{ руб.} \times 26 \text{ руб.}}{77 \text{ руб.}} = 719\,221 \text{ руб.},$$

$$\text{на единицу продукции В} = \frac{719\,221 \text{ руб.}}{445\,962 \text{ ед.}} = 1,6127 \text{ руб.};$$

$$Г = \frac{2\,130\,000 \text{ руб.} \times 31 \text{ руб.}}{77 \text{ руб.}} = 857\,532 \text{ руб.},$$

$$\text{на единицу продукции Г} = \frac{857\,532 \text{ руб.}}{484\,742 \text{ ед.}} = 1,769 \text{ руб.}$$

Таблица 11

Расчет полной себестоимости и рентабельности единицы продукции

Показатели	Виды продукции			
	А	Б	В	Г
1. Цена, руб.	38	25	45	57
2. Переменные расходы, руб.	36	24	42	55

3. Постоянные расходы, руб.	0,37	1,28	1,61	1,77
4. Полная себестоимость, руб.	36,37	25,28	43,61	56,77
5. Прибыль (убыток), руб.	1,63	(0,28)	1,39	0,23
6. Рентабельность, %	0,043	-	0,03	0,004

Выполненные расчеты свидетельствуют об убыточности производства продукции Б. Однако, совокупная прибыль, ожидаемая в результате производства рассчитанного ассортимента продукции составляет 2 000 000 руб.

1,63 руб. × 814 366 ед. = 1 327 416 руб.

(0,28 руб.) × 193 897 ед. = (54 291 руб.) – убыток

1,39 руб. × 445 962 ед. = 619 887 руб.

0,23 руб. × 484 742 ед. = 111 490 руб.

Итого: 2 004 502 руб.

Разница в 4 502 руб. получилась в результате округления цифр.

Вывод об убыточности производства продукции Б сделан на основе калькулирования полной себестоимости. Возможна ли оптимизация производственной программы? Может быть выгоднее снять с производства убыточную продукцию? Если продукция Б будет снята с производства, то недогрузка производственных мощностей приведет к убытку и убыточной автоматически становится продукция Г, доля которой в объеме продаж составляет 25%.

В действительности продукция Б приносит маржинальный доход в размере 193 897 руб., который покрывает часть постоянных затрат предприятия, а значит производить ее выгодно.

5. Принятие решений по ценообразованию

Среди задач управленческого учета установление цены на производимую продукцию, работы, услуги имеет особое значение. Процесс ценообразования становится скорее искусством, чем наукой. Искусство определения цены заключается в возможности осознать положение предприятия на рынке в целом, предсказать реакцию потребителя на предлагаемый товар и его цену.

Устанавливая цену, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Будет ли спрос на эту продукцию по предлагаемой цене?

В случае отрицательного ответа встает второй вопрос:

2. Как снизить затраты на производство данной продукции, чтобы снизить цену до уровня, удовлетворяющего потребителя?

В управленческом учете существует два термина в отношении цены:

- долгосрочный нижний предел цены;
- краткосрочный нижний предел цены.

Долгосрочный нижний предел цены – минимальная цена, которую можно установить, чтобы покрыть полные затраты предприятия на производство и продажу продукции.

Долгосрочный нижний предел цены равен полной себестоимости продукции.

Краткосрочный нижний предел цены – цена, показывающая лишь переменную часть издержек. Этот предел соответствует себестоимости, рассчитанной по системе «директ-костинг». В некоторых ситуациях, особенно при недостаточной загруженности производственных мощностей, привлечение дополнительных заказов оправдано даже в том случае, когда установленная цена не покрывает полных издержек.

Снижать цену продажи можно только до ее краткосрочного нижнего предела.

ЛЕКЦИЯ 7. ПРИНЯТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Принятие решений о реструктуризации бизнеса.
2. Информация для принятия решения о капитальных вложениях.

1. Принятие решений о реструктуризации бизнеса

Реструктуризация бизнеса – перестройка структуры предприятия с целью обеспечения более эффективного использования всех имеющихся у него ресурсов (материальных, трудовых, финансовых).

Реструктуризация представляет собой комплекс мероприятий по приведению организационной структуры предприятия в соответствие с выбранной стратегией развития.

Ст.57 ГК РФ определено, что реструктуризация может проводиться в формах разделения и выделения структурных подразделений, то есть разукрупнения предприятия. Идея децентрализации, разукрупнения бизнеса заключается в том, что, оставаясь большой, организация должна действовать и управляться как малая или средняя компания. Согласно статистическим данным крупные компании являются более прибыльными, они стабильны и зарплата работников там выше, чем в мелком бизнесе.

Следствием разукрупнения предприятия является создание комплекса новых производственных единиц, которые могут обладать юридической самостоятельностью, а могут быть подразделениями без юридической самостоятельности. Организация делится на стратегические бизнес-единицы. Это либо центры прибыли, либо центры инвестиций. Расчеты между стратегическими бизнес-единицами основаны на применении трансфертного ценообразования.

Децентрализация бизнеса, в конечном счете, повышает эффективность его функционирования, но процессы децентрализации влекут за собой необходимость перестройки сложившейся системы бухгалтерского учета, планирования, анализа, контроля. Как свидетельствует опыт, децентрализация бизнеса не приносит желаемых результатов, если не проведен предварительный маркетинг.

В 70-е годы была выдвинута теория, согласно которой интенсивное развитие бизнеса происходит в сочетании двух факторов: передовых технологий и нужд (потребностей) заказчика.

При принятии решений о реструктуризации бизнеса необходимо определить основные направления в исследовании и изучить:

- угрозу появления новых конкурентов;
- угрозу поставки новой продукции;
- поставщиков;
- покупателей.

Угроза появления новых конкурентов. При принятии решения о реструктуризации бизнеса следует спрогнозировать появление на рынке новых конкурентов ранее никогда не занимавшихся данным видом бизнеса. Конкуренция внутри отрасли обостряется, если:

- увеличивается число конкурентов,
- существует сезонный спрос на продукцию,
- имеются препятствия к снижению издержек,
- рынок в данной области достаточно развит.

Исследуя данные факторы нужно понимать, что технический прогресс может резко изменить расстановку сил.

Угроза поставок новой продукции. Этот фактор учитывает появление на рынке новых видов продукции, вытесняющих существующие. Появление заменителей обостряют конкуренцию. Существует ряд мер, позволяющих конкурировать с заменителями:

- разработка новых видов продукции;
- активная маркетинговая политика (реклама, провайдерские услуги и др.);
- ценовая конкуренция;
- предоставление покупателям дополнительных услуг.

Поставщики. Следует учитывать местонахождение поставщиков. Поставщики воздействуют на деятельность предприятия ценой, качеством и существующими денежными расчетами. Степень влияния фактора поставщиков определяется:

- ресурсами поставщиков;
- удельным весом предприятия в структуре продаж поставщика;

- отсутствием заменителей поставляемых материалов.

Покупатели требуют от предприятия построения дистрибьюторской сети, минуя которую, нельзя выйти на рынок. Влияние покупателей на деятельность предприятия заключается в необходимости:

- снижать цены;
- повышать качество продукции.

Степень влияния покупателей зависит:

- от размеров приобретаемой продукции, работ, услуг;
- важности продукции для покупателя;
- уровня его информированности.

Проанализировав все факторы можно установить виды деятельности предприятия или структуру бизнеса.

Для бизнеса существуют входные и выходные барьеры.

Входной барьер – возможность вхождения новых конкурентов на рынок. Он определяется:

- потребностью в крупных единовременных капиталовложениях;
- ограниченностью доступа к ресурсам;
- необходимостью обладания патентами и лицензиями.

Выходные барьеры – возможность выйти из бизнеса. Самый низкий выходной барьер в торговле, а высокий у производственных предприятий.

Анализ внутренней структуры бизнеса. С точки зрения управленческого учета существует три вида стратегий:

- **стратегия низких цен.** Конечная цель – снижать цены на продукцию. Соответственно все управленческие решения принимаются в рамках этой стратегии на снижение издержек;
- **стратегия высоких цен.** В рамках этой стратегии управленческие решения направлены на удовлетворение особых требований заказчика путем производства эксклюзивного продукта;
- **смешанная стратегия** предполагает использование элементов первых двух стратегий по группам продукции. Для каждой группы продукции определяется свое место на рынке, в соответствии с которым применяется первый или второй вариант. Если рынок насыщен товаром, то используется первый вариант.

Далее оценивается эффективность существующей организационной структуры компании, то есть разрабатывается концепция стратегической бизнес-единицы.

2. Информация для принятия решения о капитальных вложениях

Вопрос о капиталовложениях самый сложный для любой организации. Инвестиции приносят доход только в будущем, поэтому при решении вопроса оценивают, прежде всего, экономическую привлекательность капитальных вложений, составляют точный прогноз о процессе, в который вовлекается значительная доля денежных средств. Часто источником капитальных вложений являются заемные средства и тогда необходимо детально рассчитать их окупаемость. Инвестиционное решение зависит от времени, на которое рассчитан проект.

Капитальные вложения делятся на:

- краткосрочные (до одного года);
- долгосрочные (более одного года).

При **краткосрочных инвестициях** затраты на вложенный капитал малы и их можно не учитывать при принятии решений, а при осуществлении **долгосрочных вложений** затратами на вложенный капитал пренебречь нельзя. Речь идет об изменении стоимости денег во времени.

Например, организация намерена взять в лизинг оборудование сроком на 5 лет. Согласно заключенному договору ежегодные лизинговые платежи составят 1000 000 руб. плюс при выкупе имущества 500 000 руб. Во что организации обойдется приобретение имущества? Если бы стоимость денег во времени не менялась, то расходы организации по

лизингу составили бы 5500 000 руб. Но этот прогноз не верен, потому что не принята в расчет стоимость денег.

Наиболее распространенными являются следующие методы оценки инвестиционных проектов:

- расчет вмененных издержек по инвестициям;
- расчет чистой дисконтированной стоимости инвестиционного проекта;
- определение периода окупаемости и учетного коэффициента окупаемости.

Методы оценки инвестиций могут применяться в различных комбинациях и отдельно друг от друга.

При оценке эффективности инвестиций необходимо различать понятия «экономический эффект» и «экономическая эффективность».

Экономический эффект – результат, достигаемый за счет инвестирования (вложений капитала). Абсолютный экономический эффект от вложения капитала определяется в виде разницы между доходом, получаемым за счет вложений, и величиной самих вложений:

$$\text{Эф} - m = D - K \quad (23)$$

Абсолютный эффект есть функция времени, в начале проекта он отрицательный, так как на вложенный капитал еще не получен доход, затем по мере отдачи капитала он становится положительным, постепенно увеличивается и в конечном счете доход от вложения капитала превышает сами вложения.

Экономическая эффективность – соотношение между достигаемым эффектом и величиной инвестиций, обусловивших получение эффекта.

Эффективность инвестиций представляет собой относительный показатель, определяется в виде отношения дохода (прибыли от инвестиций) к величине вложенного капитала:

$$\text{Эф} - m^* = \frac{D(\Pi)}{K} \quad (24)$$

Эффективность вложений должна, в конечном счете, превышать единицу, только тогда вложения окупаются.

Расчет вмененных издержек по инвестициям. Денежные средства, вовлеченные в программу капитальных вложений, уже не могут быть использованы на получение прибыли другим способом. Отсюда следует, что можно говорить об упущенной выгоде организации или о вмененных (воображаемых) издержках.

Для оценки принятия решения о капиталовложениях ожидаемые нормы прибыли по капиталовложениям сравнивают с нормами прибыли по инвестициям в ценные бумаги на финансовых рынках.

Например, организация находится в стадии освоения производственных мощностей, то есть ежегодно объем производства растет. Балансовая прибыль организации с каждым годом увеличивается на 500 000 руб. Организации предложен инвестиционный проект, в результате которого ежегодный прирост прибыли составит 1 500 000 руб. Проект рассчитан на 10 лет. Его стоимость 8 000 000 руб. Чтобы оценить привлекательность данного проекта необходимо:

- проанализировать ожидаемый прирост прибыли;
- определить норму прибыли.

$$N_{\text{прибыли}} = \frac{1500000 \text{ руб.} - 500000 \text{ руб.}}{8000000 \text{ руб.}} \times 10 \text{ лет} = 1,25 \quad (125\%)$$

Это означает, что на 1 руб. вложенных средств предполагается получение чистого дохода 1,25 руб.

Доход организации, который может быть получен в результате инвестиций в высоконадежные ценные бумаги считается вмененными издержками по капитальным вложениям. Сравнивая этот доход с затратами на приобретение ценных бумаг, получают норму прибыли на ценные бумаги.

Отсюда можно сделать вывод, что капитальные вложения следует производить только в те программы, которые способны принести организации прибыль выше суммарных вмененных издержек или норма прибыли по инвестиционному проекту должна быть выше или равна норме прибыли по высоколиквидным ценным бумагам.

В экономической литературе наряду с термином «вмененные издержки по капитальным вложениям» используется термин «стоимость капитала», «учетная ставка», «ставка процента».

Наибольшую трудность при оценке эффективности инвестиций представляет учет инфляции и временных лагов.

Простейший метод учета инфляции состоит в уменьшении годовой прибыльности инвестиций на величину годового процента инфляции.

Для учета временных сдвигов применяют дисконтирование.

Дисконтирование – приведение эффекта и затрат к определенному базисному периоду.

Расчет дисконтированной стоимости капитальных вложений. Цель метода заключается в том, чтобы в современной оценке показать будущее поступление денежных средств.

Например, инвестор имеет 200 000 руб. Существует два варианта вложения денег. Следует просчитать какой выгоднее:

- положить деньги в банк на депозит под 15% годовых;
- положить деньги на депозит на 3 месяца под 12% годовых, а затем, сняв вклад снова положить на 3 месяца и так до конца года.

При первом варианте капитал делает оборот и через год инвестор получит 230 000 руб. (200 000 руб. + 200 000 руб. × 0,15).

Таким образом, 200 000 руб. – это сегодняшняя стоимость тех 230 000 руб., которые инвестор получит через год.

При втором варианте вложения денег капитал делает четыре оборота. Инвестор ежеквартально будет получать доход в размере 3% годовых от вложенной суммы.

За I квартал – 206 000 руб. (200 000 руб. + 200 000 руб. × 0,03).

За II квартал – 212 180 руб. (206 000 руб. + 206 000 руб. × 0,03).

За III квартал – 218 545 руб. (212 180 руб. + 212 180 руб. × 0,03).

За IV квартал – 225 102 руб. (218 545 руб. + 218 545 руб. × 0,03).

Во втором случае сегодняшние 200 000 руб. будут стоить 225 102 руб.

Следовательно, первый вариант более выгодный.

Подобные расчеты упростятся, если воспользоваться формулой:

$$K_1 = K \times (1 + n)^t, \quad (25)$$

где K_1 – будущая стоимость капитала к концу периода в руб.;

K – стоимость капитала в руб.;

n – процентная ставка (норма прибыли на вложенный капитал);

t – число оборотов капитала.

Из этой формулы можно вывести формулу **приведенной (дисконтированной) стоимости капитала:**

$$K = \frac{K_1}{(1+n)^t} \quad (26)$$

Ставка процента, полученного от инвестиций в течение всего инвестиционного периода, называется **внутренним коэффициентом окупаемости (ставкой дисконта)**:

$$n = \sqrt[t]{\frac{K_1}{K}} - 1 \quad (27)$$

Принимая решения о капиталовложениях необходимо руководствоваться следующим правилом: *если внутренний коэффициент окупаемости больше нормы вмененных издержек, капиталовложения не выгодны.*

Определение периода окупаемости – самый популярный метод оценки инвестиций.

Период окупаемости – время, по истечении которого полученный предприятием чистый доход полностью покрывает первоначально вложенный капитал.

Если размер ожидаемой прибыли равномерно распределяется по всем годам инвестиционного проекта, то период окупаемости рассчитывается так:

$$\text{Период окупаемости} = \frac{\text{Капиталовложения}}{\text{Средняя прибыль от проекта}} \quad (28)$$

Например, организация планирует закупить оборудование стоимостью 780 000 руб. Согласно расчетам за расчетный период (3 года) ожидаемая чистая прибыль составит соответственно 300 000 руб., 350 000 руб., 500 000 руб.

$$\text{Период окупаемости} = \frac{780\,000 \text{ руб.}}{(300\,000 \text{ руб.} + 350\,000 \text{ руб.} + 500\,000 \text{ руб.}) : 3 \text{ года}} = 2,03 \text{ года}$$

Чем выше ожидаемый размер годового дохода, тем короче срок окупаемости, тем ниже степень риска, тем привлекательнее инвестиционный проект.

Этот метод методически прост, но обладает недостатками. Он не дает точных результатов, поскольку каждая вложенная единица (1 руб.) в разное время имеет разную стоимость.

Аналогично денежная единица, полученная через год, в условиях инфляции стоит дороже той же единицы, полученной через 5 или 10 лет. Отсюда следует, что для более точной оценки эффективности инвестиционного проекта показатели должны быть дисконтированы.

Метод расчета, при котором для определения периода окупаемости используются дисконтированные денежные потоки, называется **дисконтированным методом расчета периода окупаемости**. Но даже применение этого метода не устраняет недостатков, его целесообразно применять в сочетании с другими методами.

Рассмотренные методы оценки капиталовложений основываются на расчете показателей экономического эффекта и экономической эффективности. Но зачастую возникают ситуации, когда нельзя не учитывать другие факторы. Например, использовать рассмотренные методы для оценки инвестиций в строительство природоохранного объекта нельзя, потому что никакой экономической отдачи от этого мероприятия нет. Здесь следует учитывать социальный аспект. Отдача вложенных инвестиций будет состоять в улучшении ситуации в регионе с точки зрения экологии, что, в конечном счете, благоприятно отразится на здоровье людей.

ЛЕКЦИЯ 8. ТРАНСФЕРТНЫЕ ЦЕНЫ, ВИДЫ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ

1. Понятие трансфертной цены. Принципы ее формирования.
2. Методы расчета трансфертных цен.

1. Понятие трансфертной цены. Принципы ее формирования

Трансфертное ценообразование – процесс установления внутренних расчетных цен между сегментами (подразделениями) одной организации.

Трансфертная цена – цена, по которой один центр ответственности передает свою продукцию или услугу другому центру ответственности.

Трансфертное ценообразование в рыночной экономике характерно для децентрализованной структуры управления организацией. В этом случае структурным подразделениям (центрам ответственности) предоставлена определенная хозяйственная и финансовая самостоятельность.

Трансфертное ценообразование предполагает, что факт приема-передачи продукции, работ, услуг между центрами ответственности четко фиксируется, а для этого должна быть организована система учета и отчетности центров ответственности.

В основе трансфертного ценообразования лежит принцип: *оптимальными являются трансфертные цены, которые обеспечивают организации максимально возможный маржинальный доход.*

Отчетность по центрам ответственности (внутренняя отчетность) составляется по трансфертным ценам. Поэтому трансфертная цена будет справедливой, если обеспечит возможность объективной оценки эффективности функционирования каждого центра ответственности.

Достичь справедливой трансфертной цены возможно при соблюдении двух условий:

- совпадение целей менеджеров различных уровней управления и организации в целом;
- предоставление руководителям центров ответственности необходимой финансовой и хозяйственной самостоятельности.

2. Методы расчета трансфертных цен

На практике применяются три метода расчета трансфертных цен:

- на основе рыночных цен;
- на основе себестоимости;
- на основе договорных трансфертных цен, сформированных под воздействием рыночной конъюнктуры и затрат на производство продукции.

Расчет трансфертных цен на основе рыночных цен. Этот метод широко распространен в других странах. Он применяется в условиях высокой децентрализации организации, когда центром ответственности являются центры прибыли, центры инвестиций и когда полуфабрикаты реализуются на сторону.

Преимущество этих цен заключается в их объективном характере. Цены не зависят от взаимоотношений и квалификации менеджеров центров ответственности. Менеджеры центров ответственности могут выбрать как внутренних, так и внешних покупателей и продавцов. Но применение этого метода ограничено:

- должен быть развит рынок продукции, работ, услуг, производимых центром ответственности;
- организация несет дополнительные затраты на сбор информации об уровне рыночных цен на продукцию, работы, услуги.

Кроме того, используя этот метод определения трансфертной цены, центры ответственности («покупатели» и «продавцы») должны соблюдать следующие условия:

- центр ответственности-покупатель приобретает продукцию, работы и услуги внутри организации до тех пор, пока центр ответственности-продавец не

начинает завышать существующие рыночные цены, но при этом желает продавать продукцию, работы и услуги внутри организации;

- если центр ответственности-продавец завышает существующие рыночные цены, то центр ответственности-покупатель может приобрести ее на стороне.

Расчет трансфертных цен на основе себестоимости. Этот метод предусматривает варианты:

- установление трансфертных цен на основе полной себестоимости;
- установление трансфертных цен на основе нормативной себестоимости;
- установление трансфертных цен на основе переменной себестоимости, то есть себестоимости, рассчитанной по системе «директ-костинг».

Но в любом варианте трансфертные цены рассчитываются по формуле:

$$\text{Трансфертная цена} = \text{Себестоимость} + \text{Размер прибыли центров ответственности} \quad (29)$$

Например, трансфертная цена рассчитывается по формуле 110% от полной себестоимости единицы продукции или 160% от переменной себестоимости единицы продукции.

Преимущества рассматриваемого метода:

- объективность расчетов;
- ясность расчетов (трансфертная цена в этом случае приближается к рыночной).

Но и этот вариант не лишен недостатков:

- центр ответственности-продавец не заинтересован в снижении своих фактических затрат. Менеджеры уверены, что трансфертная цена покроет затраты центра ответственности и даст прибыль;
- трансфертная цена, рассчитанная на базе полной себестоимости, не дает возможности оценить степень эффективности работы центра ответственности-продавца, а, следовательно, контролировать эффективность.

Например, трансфертная цена рассчитывается по формуле 110% от полной себестоимости. В январе произведено 500 единиц продукции. Постоянные затраты центра ответственности составили 100 000 рублей, а переменные затраты на единицу продукции – 500 рублей. Таким образом, полная себестоимость единицы продукции составит: 500 руб. + (100 000 руб. : 500 ед.) = 700 руб. Значит, трансфертная цена на продукцию составляет: 700 руб. × 110% : 100% = 770 руб.

Допустим, в феврале удалось снизить переменные затраты до 480 руб., но произведено 450 ед. продукции. Следовательно полная себестоимость и в феврале месяце составит 700 руб.

(480 руб. + (100 000 руб. : 450 ед.).

Трансфертная цена остается прежней, несмотря на то, что эффективность работы центра ответственности возросла. В данном случае цели организации и цели центров ответственности не совпадают.

Система трансфертного ценообразования эффективна только тогда, когда цели менеджеров различных уровней совпадают с задачами организации в целом. С позиции организации приобретение продукции, работ, услуг внутри ее по трансфертной цене, рассчитанной на основе полной себестоимости, выгоднее, чем по рыночной цене, а с точки зрения центров ответственности использование рыночной цены дает большую прибыль, чем цены, рассчитанные на основе полной себестоимости.

Эти недостатки устраняются расчетом трансфертных цен на базе нормативных затрат. В сущности, в этом случае рассчитывается нормативная трансфертная цена.

Превышение фактической себестоимости над нормативной трансфертной ценой свидетельствует об убыточности центра ответственности, а обратное соотношение – о рентабельности центра ответственности. Но нормирование издержек приемлемо не для всех производств и не во всяких экономических условиях. Так, при высоком уровне инфляции этот процесс вообще оказывается бессмысленным. Нецелесообразно заниматься

нормированием в условиях индивидуального и мелкосерийного производства.

Для того чтобы исключить перечисленные недостатки, используется третий вариант расчета трансфертной цены на основе себестоимости по переменным затратам. Постоянные затраты центров ответственности будут покрываться из выручки организации. Этот вариант позволяет разрабатывать ценовую политику, оптимальную не только для организации в целом, но и для центров ответственности, а также находить благоприятное сочетание объемов производства и продажных цен. Трансфертные цены, рассчитанные на базе переменной себестоимости, позволяют анализировать и контролировать деятельность центров ответственности.

Например, в январе переменные затраты составили 500руб., а в феврале – 480 руб. Допустим, трансфертная цена составляет 160% от переменных затрат. Тогда в январе трансфертная цена составит 800 руб. (500 руб. × 160% : 100%), а в феврале – 768 руб. (480 руб. × 160% : 100%).

Когда эффективность работы центра ответственности возросла, цена продажи снизилась. Но в этом случае трансфертная цена не возмещает постоянные расходы, и невозможно рассчитать прибыль, заработанную центром ответственности. Следовательно, оценка эффективности работы центра ответственности не может быть определена по показателям прибыли или дохода, а это снижает стимулы для менеджеров сокращать затраты.

Расчет трансфертных цен на основе договорных трансфертных цен.
Трансфертная цена определяется по формуле:

$$\begin{array}{l} \text{Трансфертная} \\ \text{цена} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Переменная} \\ \text{себестоимость} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Удельный маржинальный доход,} \\ \text{утраченный центром ответственности–} \\ \text{продавцом в результате отказа от} \\ \text{внешних продаж} \end{array} \quad (30)$$

Эта формула универсальна и применима в условиях полной и неполной загрузки производственных мощностей.

Обычно организации сочетают все рассмотренные методы расчета трансфертной цены. Выбор того или иного метода определяется рядом факторов:

- характером решаемых задач;
- степенью децентрализации организации;
- состоянием рынка продукции, работ, услуг, на которые устанавливаются трансфертные цены.

ЛЕКЦИЯ 9. ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие бюджетирования.
2. Бюджет продаж.
3. Бюджет производства.
4. Бюджет прямых материальных затрат.
5. Бюджет прямых затрат на оплату труда.
6. Бюджет потребности в мощностях.
7. Бюджет общепроизводственных затрат.
8. Бюджет цеховой себестоимости.
9. Бюджет общехозяйственных расходов.
10. Бюджет коммерческих расходов.
11. Бюджет доходов и расходов и прогнозного баланса.
12. Бюджет инвестиций.
13. Бюджет движения денежных средств.
14. Виды бюджетов.
15. Подготовка отчетов об исполнении бюджетов.

1. Понятие бюджетирования

Планирование представляет собой постановку целей деятельности в виде количественных и качественных показателей, которые необходимо достигнуть организации за тот или иной период времени.

В зависимости от периода планирования различают:

- оперативное или текущее планирование (до 1 года),
- тактическое или среднесрочное планирование (1 – 3 лет),
- стратегическое или долгосрочное планирование (более 3 лет).

Внедрение в организации системы планирования призвано решать следующие задачи:

- повышения эффективности использования ресурсов организации;
- обеспечения координации деятельности и взаимосвязи интересов отдельных подразделений и организации в целом;
- прогнозирования, анализа, оценки различных вариантов хозяйственной деятельности организации и повышения обоснованности принимаемых управленческих решений;
- обеспечения финансовой устойчивости и улучшения финансового состояния организации.

Необходимо заметить, что для обозначения процесса оперативного планирования в российской управленческой практике используется ряд понятий: бюджетирование, финансовое планирование, планирование финансово-хозяйственной деятельности.

Бюджет – план, содержащий стоимостные показатели, но стоимостные показатели можно встроить практически в любой план. *Например*, план производства отражает планируемую продукцию в натуральном выражении. Но если добавить в план производства еще одну графу – стоимость произведенной продукции по учетной цене, по фактической себестоимости – план превратится в бюджет. Получается, что деление плана на планы и бюджеты условно и практически любой план одновременно можно квалифицировать как бюджет.

Технология оперативного планирования, то есть перечень используемых бюджетов (планов) и последовательность их составления в ее классическом виде следующая:

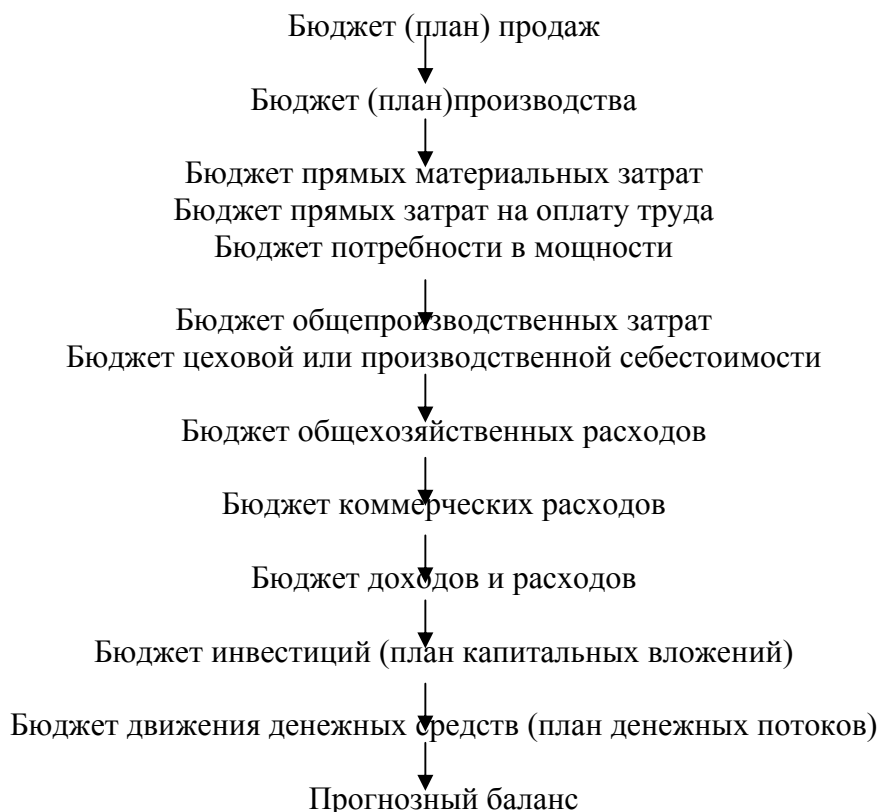


Рис.5. Схема бюджетирования (планирования)

Представленная схема бюджетирования носит упрощенный характер и не отражает всех взаимосвязей составляемых бюджетов.

2. Бюджет продаж

Процедура планирования начинается с составления бюджета продаж. Бюджет продаж показывает объем продаж по видам продукции в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода.

Таблица 12

Бюджет продаж			
Наименование продукции	Количество	Средняя цена	Стоимость
продукция № 1			
продукция № 2			
...			
продукция № n			

Подготовка бюджета продаж – самый ответственный момент в процедуре планирования. В последовательности составления бюджетов он стоит первым, поэтому любое искажение показателей в бюджете продаж скажется на всех последующих бюджетах. Бюджет продаж непосредственно связывает организацию с внешней средой (с покупателями). При подготовке бюджета продаж должны быть учтены две группы факторов: внешние и внутренние. Внутренние факторы определяют ограничения связанные с самой организацией. К ним относятся:

- возможности проектирования новых видов продукции (может организация или не может разработать продукцию, которая требуется покупателю);
- уровень технологий, которыми располагает организация;
- уровень производственных мощностей (организация не способна производить продукцию в необходимом покупателю количестве и в необходимые сроки);
- отсутствие необходимых материалов или средств для их приобретения.

Поскольку данные факторы связаны с самой организацией, определение их величины не составляет большого труда.

Внешние факторы определяют состояние внешней среды и место организации в этой среде. К ним относятся:

- уровень спроса на производимую продукцию и степень его сезонных колебаний;
- эластичность спроса (зависимость спроса от уровня цен);
- платежеспособность покупателей и динамика ее изменений;
- сложившаяся доля организации на данном рынке;
- количество и поведение конкурентов;
- общая экономическая ситуация в стране.

Очевидно, что крайне затруднительно достаточно точно определить количественное и качественное значение перечисленных факторов. Тем не менее, они должны быть учтены при формировании бюджетов продаж.

Сравнительно редко возникает ситуация, когда к началу планового периода организация подписала договоры и сформировала пакет заказов. В этом случае, для подготовки бюджета продаж достаточно перенести данные из договоров. Подобная ситуация возможна при подготовке бюджета на ближайший месяц, реже на ближайший квартал, а при формировании годового бюджета придется бюджет продаж прогнозировать. При прогнозировании продаж используются фактические данные прошлых периодов. На их основе и строится прогноз, для этого используют две группы инструментов:

- математические методы (средних квадратов, трендовый анализ),
- экспертная оценка (когда прогнозирование ведется на основе опыта и интуиции менеджера).

При использовании любого из вариантов необходимо принять во внимание все рассмотренные выше факторы внешней среды. На основе данных, сформированных в бюджете продаж, формируется бюджет производства.

3. Бюджет производства

Бюджет производства определяет виды и количество продукции, которые должны быть выпущены в предстоящем бюджетном или плановом периоде.

Таблица 13

Бюджет производства

Наименование продукции	Незавершенное производство на начало периода	Выпуск готовой продукции	Незавершенное производство на конец периода
продукция № 1			
продукция № 2			
...			
продукция № n			

Кроме количества готовой продукции, которая должна быть выпущена, бюджет производства должен отражать информацию о производственных заделах, то есть незавершенном производстве на начало и конец периода. При расчете количества готовой продукции, которая должна быть произведена в течение бюджетного периода, следует учитывать существующие запасы готовой продукции на начало периода и желаемую величину запасов на конец периода (переходящие запасы).

Для того чтобы при проведении расчетов учесть наличие переходящих запасов следует воспользоваться уравнением:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Запасы} & & \text{Поступление} & & \text{Выбытие} & & \text{Запасы на} \\ \text{на начало} & + & \text{запасов в} & = & \text{запасов в} & + & \text{конец} \\ \text{периода} & & \text{течение} & & \text{течение периода} & & \text{периода} \\ & & \text{периода} & & & & \end{array} \quad (31)$$

Применительно к бюджету производства уравнение примет следующий вид:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Выпуск} & & \text{Количество} & & \text{Запас готовой} & & \text{Запас готовой} \\ \text{готовой} & = & \text{реализуемой} & + & \text{продукции на} & - & \text{продукции на} \\ \text{продукции} & & \text{продукции} & & \text{конец периода} & & \text{начало периода} \end{array} \quad (32)$$

С учетом запасов незавершенного производства определяется количество продукции, которая должна быть запущена в производство в течение периода.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Запуск} & = & \text{Выпуск} & + & \text{Незавершенное} & - & \text{Незавершенное} \\ \text{продукции} & & \text{готовой} & & \text{производство на} & & \text{производство на} \\ & & \text{продукции} & & \text{конец периода} & & \text{начало периода} \end{array} \quad (33)$$

На основе количественных данных о выпуске продукции составляется группа бюджетов, отражающая потребности в необходимых для этого ресурсах.

4. Бюджет прямых материальных затрат

Бюджет прямых материальных затрат содержит информацию о затратах в

предстоящем бюджетном периоде сырья, материалов, комплектующих в натуральном и стоимостном выражении по видам продукции и в целом по организации.

Таблица 14

Бюджет прямых материальных затрат

Наименование материала	Потребность по видам продукции			Потребность всего		Учетная цена (руб.)	Стоимость (руб.)
	Продукция № 1	...	Продукция № m	Натуральная единица	Цена		
Материал № 1 ... Материал № n							

При расчете потребности в заготовлении материальных ресурсов должны быть учтены переходящие запасы, то есть для проведения расчетов используется уравнение:

$$\begin{array}{l}
 \text{Количество заготавливаемых материальных ресурсов} \\
 \text{материальных ресурсов}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Производственная потребность в материальных ресурсах}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{Запасы материальных ресурсов на конец периода}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Запасы материальных ресурсов на начало периода}
 \end{array}
 \quad (34)$$

5. Бюджет прямых затрат на оплату труда

Бюджет прямых затрат на оплату труда означает потребность в основном производственном персонале и затраты на оплату его труда в предстоящем периоде.

Таблица 15

Категория персонала	Потребность по видам продукции (нормо-час)				Потребность всего (нормо-час)	Часовая ставка (руб.)	Всего по сдельной оплате (руб.)	Прочие выплаты (руб.)	Всего на оплату труда (руб.)
	А	Б	В	Г					
Рабочие: Водители: Служащие:									

6. Бюджет потребности в мощности

Бюджет потребности в мощностях отражает необходимый для выполнения бюджета производства фонд рабочего времени оборудования и затраты связанные с использованием оборудования в предстоящем периоде.

Таблица 16

Вид оборудования	Потребность по видам продукции (машино-час)				Потребность в машино-часах всего	Стоимость машино-часа (руб.)	Стоимость всего (руб.)
	А	Б	В	Г			

7. Бюджет общепроизводственных затрат

Бюджет общепроизводственных затрат отражает затраты на содержание производственной инфраструктуры, необходимые для выполнения производственного плана.

Таблица 17

Статьи затрат	Сумма
1. Заработная плата аппарата управления цеха 2. Отчисления на социальное страхование аппарата управления цеха 3. Амортизация здания цеха 4. и т.д.	

Статьями бюджета или сметы общепроизводственных затрат могут быть:

- содержание аппарата управления цеха,
- содержание прочего цехового персонала,
- амортизация зданий, сооружений, инвентаря цехового назначения
- ремонт основных средств цехового назначения,
- внутризаводское перемещение грузов,
- затраты на отопление, освещение цеха и другие статьи затрат общецехового назначения.

8. Бюджет цеховой себестоимости

Бюджет цеховой себестоимости содержит информацию о себестоимости видов продукции и затратах на производственную программу в предстоящем периоде.

Таблица 18

Статьи затрат	Затраты по видам продукции (руб.)						Всего
	Продукция №1		№ 2		№ 3		
	на единицу	на выпуск	на единицу	на выпуск	на единицу	на выпуск	
1. Прямые затраты на материалы							
2. Прямые затраты на оплату труда							
3. Затраты на содержание и эксплуатацию оборудования							
4. Общепроизводственные затраты							
Всего производственная себестоимость							

9. Бюджет общехозяйственных расходов

Бюджет общехозяйственных затрат отражает затраты на содержание предстоящем бюджетом периоде инфраструктуры по организации в целом.

Форма бюджета та же, что и бюджета общепроизводственных затрат.

Статьями затрат бюджета (или сметы) общехозяйственных расходов могут быть:

- заработная плата управленческого персонала;
- командировки и перемещения;
- содержание пожарной, военизированной и сторожевой охраны;
- амортизация и содержание основных средств общехозяйственного назначения;
- затраты на охрану труда;
- подготовка кадров;
- затраты на организованный набор рабочей силы;
- налоги, сборы и отчисления;
- непроизводительные затраты и т.д.

10. Бюджет коммерческих расходов

Бюджет коммерческих затрат (расходов на продажу) отражает затраты, связанные со сбытом продукции в предстоящем периоде.

Поскольку часть статей коммерческих затрат может носить прямой характер, а часть косвенный, желательно при составлении плана коммерческих затрат разделить затраты на две названные группы.

Форма бюджета коммерческих расходов похожа на форму бюджета цеховой себестоимости.

Таблица 19

Бюджет коммерческих расходов

Статьи затрат	Затраты по видам продукции, руб.						Всего
	А		В		С		
	на единицу	на выпуск	на единицу	на выпуск	на единицу	на выпуск	
1) Прямые затраты на сбыт:							
– транспортные расходы							
– оплата комиссионных							
– и т.д.							
2) косвенные затраты на сбыт:							
– на содержание отдела сбыта							
– услуги по предоставлению маркетинговой информации							
– и т.д.							
ВСЕГО:							

11. Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов иначе называют план прибылей и убытков. Он отражает структуру и величину доходов и расходов организации в целом, отдельных центров ответственности и планируемый к получению финансовый результат в предстоящем бюджетном периоде.

Доходная часть данного бюджета формируется на основании содержащейся в бюджете продаж информации о размере выручки от продажи.

Расходная часть бюджета формируется на основании бюджета цеховой (производственной) себестоимости, бюджета общехозяйственных затрат, бюджета коммерческих затрат.

Таблица 20

Бюджет доходов и расходов

Статьи доходов и расходов	Сумма
1. Доходы от обычных видов деятельности (доход по основным видам деятельности)	
доход по ЦО № 1	
доход по ЦО № 2	
доход по ЦО № n	
2. Прочие доходы	

3. Всего доходов	
4. Расходы по обычным видам деятельности	
по ЦО № 1	
по ЦО № 2	
по ЦО № n	
5. Общехозяйственные расходы	
6. Коммерческие расходы	
7. Прочие расходы	
8. Всего расходов	
9. Результат	

Прогнозный баланс представляет собой планируемый баланс организации на конец предстоящего бюджетного периода.

Прогнозный баланс – планируемое соотношение активов и пассивов организации, которое складывается в соответствии со структурой активов и пассивов за бюджетный период в связи с реализацией бюджетов. Прогнозный баланс заканчивает процедуру планирования.

12. Бюджет инвестиций

Бюджет инвестиций отражает инвестиции, которые организации необходимо осуществить в предстоящем бюджетном периоде с указанием их размера и направления использования.

Таблица 21

Бюджет инвестиций

Наименование проекта	Направление инвестиций		
	Приобретение оборудования	Работы, выполняемые собственными силами	Услуги сторонних организаций
Проект № 1			
Проект № 2			
Проект № n			
Всего:			

13. Бюджет движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств отражает прогнозируемое поступление и выбытие денежных средств и других платежных инструментов в результате хозяйственной деятельности в предстоящем бюджетном периоде.

По сути это план движения денежных средств по расчетному счету и кассе.

Бюджет движения денежных средств должен обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств.

Если в бюджете доходов и расходов в некоторые промежутки времени расходы могут превышать доходы, то в бюджете движения денежных средств в каждом периоде конечное сальдо должно быть положительным.

При подготовке бюджета денежных средств используется информация из рассмотренных выше бюджетов. Например, из бюджета продаж берется информация о суммах поступления денежных средств от реализации продукции. Из бюджета прямых материальных затрат – информация о суммах выплат, связанных с заготовлением материалов. Из бюджета прямых затрат на оплату труда – информация о сумме выплат по заработной плате и ЕСН.

Таблица 22

Бюджет движения денежных средств

Источники поступления и направления выплат	Сумма
1. сальдо на начало периода 2. Поступления, в том числе: выручка от продажи по обычным видам деятельности, погашение дебиторской задолженности, по текущей реализации, полученные авансы, бюджетное и целевое финансирование, кредиты и займы, дивиденды и проценты к получению, штрафы и пени к получению, 3. Выплаты, в том числе: по обычным видам деятельности: – оплата материалов и энергии, – оплата услуг со стороны, – оплата труда, по инвестиционной деятельности: – оплата за машины и оборудование, – оплата услуг со стороны, – выплата по кредитам и займам, расчеты с бюджетом. 4. Конечное сальдо.	

Бюджет движения денежных средств должен согласовываться с отчетом о движении денежных средств.

Отчет (форма №4) входит в состав годовой бухгалтерской отчетности организации. Его содержание и форма регламентируется правовыми актами по бухгалтерскому учету (ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации»; приказом Минфина РФ от 22.07.2003 №67н «О формах бухгалтерской отчетности организаций»).

14. Виды бюджетов

В системе бюджетирования различают основные и вспомогательные бюджеты.

Вспомогательные бюджеты призваны обеспечить составление основных бюджетов.

Например, для составления бюджета движения денежных средств могут составляться вспомогательные бюджеты: график поступления денежных средств от продаж и график налоговых выплат.

Совокупность основных бюджетов, составленных для организации в целом называют генеральным бюджетом (или мастер-бюджетом).

В организациях разрабатывают бюджеты отдельных структурных единиц организации (центров ответственности) и консолидированные бюджеты (для организации в целом).

Среди основных бюджетов выделяют также:

1. Операционные бюджеты или бюджеты текущей деятельности:

- бюджет продаж,
- бюджет производства,
- бюджет прямых материальных затрат,
- бюджет потребности в мощностях,
- бюджет общепроизводственных затрат,
- бюджет производственной себестоимости,
- бюджет коммерческих расходов,
- бюджет общехозяйственных расходов.

2. Финансовые бюджеты:

- бюджет доходов и расходов,
- бюджет инвестиций,
- бюджет движения денежных средств,
- прогнозный баланс.

Выделяют также непрерывные (скользящие) бюджеты. Их особенность заключается в том, что по окончании очередного бюджетного периода к бюджету прибавляется новый. **Например**, по окончании января месяца пересматривается бюджет на февраль и составляется бюджет на январь следующего года. Таким образом, обеспечивается неизменность планового горизонта, в любой момент существует бюджет на год вперед.

На практике принято выделять статические и гибкие бюджеты.

Статический бюджет – бюджет, составленный для определенного уровня деловой активности.

Понятие гибкого бюджета можно трактовать двояко. **Гибкий бюджет** – совокупность бюджетов, рассчитанных для нескольких уровней деловой активности (диапазона). В этом смысле гибкий бюджет является совокупностью статических бюджетов. В этой трактовке гибкий бюджет используется до начала отчетного периода, когда менеджеры рассматривают и оценивают несколько вариантов развития событий. Согласно второй трактовке, **гибкий бюджет** – бюджет, рассчитанный для фактического уровня деловой активности, но с использованием плановых показателей. **Например**, с использованием плановых цен реализации продукции, плановой стоимости приобретенных ресурсов и т.д.

Во второй трактовке гибкий бюджет используется после окончания отчетного периода для анализа отклонений между фактическими и бюджетными показателями.

Так как бюджеты могут создаваться для организации в целом (консолидированные бюджеты) и для отдельных структурных единиц, называемых центрами финансовой ответственности, уровень финансовой отчетности – те же самые уровни, то есть организация в целом и центры финансовой ответственности.

Закрепление основных и вспомогательных бюджетов за центрами финансовой ответственности определяется в первую очередь статусом уровня финансовой отчетности.

Под статусом понимается совокупность показателей, отражающих характер ответственности структурной единицы. В зависимости от статуса принято выделять:

- уровень расходов (ответственность за понесенные расходы);
- уровень доходов (ответственность за понесенные доходы);
- уровень прибыли (ответственность, как за понесенные расходы, так и доходы);
- уровень инвестиций (ответственность за отдачу от инвестиций).

Например, если уровень финансовой отчетности несет статус уровня расходов, потенциально возможными для него будут:

- план или бюджет производства;
- бюджет прямых материальных затрат;
- бюджет затрат на оплату труда;
- план потребности в мощностях;
- бюджет производственной себестоимости.

Для уровня финансовой отчетности со статусом уровня прибыли к перечисленным видам планов может добавиться:

- план продаж;
- план общехозяйственных затрат;
- план коммерческих затрат;
- бюджет доходов и расходов.

15. Подготовка отчетов об исполнении бюджетов

Существующая в организации система бюджетирования призвана обеспечить реализацию не только управленческих функций планирования (определение целевых показателей деятельности организации и путей их достижения), но и функции контроля, то есть наблюдения за процессами реализации планов и выявления возникших отклонений.

Поэтому, создаваемые в организации бюджеты должны отвечать не только на вопросы, что и как следует делать, но и на вопросы, что не удалось сделать и почему.

В основу контроля исполнения бюджетов заложены несколько принципов:

1. Сочетание текущего и итогового контроля;
2. Обеспечение контроля исполнения бюджетов по организации в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности;
3. Определение причин и виновников отклонений исполнения бюджетов;
4. Сочетание персональной и коллективной ответственности за исполнение бюджетов;
5. Рациональное закрепление контрольных показателей за ответственными лицами;
6. Рациональный формат отчетов об исполнении бюджетов.

Принцип сочетания текущего и итогового контроля означает, что контроль должен осуществляться как в конце бюджетного периода, так и в течении бюджетного периода.

Итоговый контроль оценивает работу ответственных за исполнение бюджета лиц, создает предпосылки для проведения изменений в деятельности организации, но он не позволяет оперативно реагировать в случае отклонений от нормального хода деятельности. *Например*, в организации в течение месяца наблюдается стабильный перерасход энергоресурсов. Итоговый отчет позволяет отреагировать на данное обстоятельство и принять необходимые меры только по окончании месяца. Поэтому необходим текущий контроль, который обеспечивает получение промежуточных результатов исполнения бюджетов непосредственно в ходе отчетного периода.

Пример возможного варианта отчета об исполнении бюджета продаж.

Таблица 23

Отчет об исполнении бюджета продаж

Наименование продукции	Единицы измерения	План продаж		Факт продаж		Отклонения	
		Количество	Сумма, руб.	Количество	Сумма, руб.	Количество	Сумма, руб.

Такой отчет составляется еженедельно и отражает фактические и плановые значения выручки от продаж, возникшие между ними отклонения за минимальный период – день, неделю, декаду, месяц, с начала квартала нарастающими итогами.

В соответствии со вторым принципом, отчеты об исполнении бюджетов должны создаваться не только в виде консолидированного отчета, то есть суммы результата деятельности отдельных структурных единиц и направлений бизнеса, но и в виде отчетов отдельных центров финансовой ответственности. Реализация названного принципа необходима как с точки зрения оценки результатов деятельности отдельных структурных единиц, так и точки зрения факторов, которые сказались на результатах деятельности организации.

Реализация принципа определения причин и виновников отклонений от исполнения бюджета предполагает, что наряду с величиной возникших отклонений отчеты должны содержать информацию о причинах возникших отклонений (о факторах их вызвавших) и их виновниках. Понятие «виновник» не всегда следует трактовать дословно. В ряде случаев отклонения могут возникать независимо от конкретных лиц, поэтому в данном случае виновник – не только должностная единица, вследствие действия (бездействия), который возникли отклонения, но и должностная единица, которая способна прокомментировать данное отклонение, указать на его причины.

В этом смысле в отчетах об исполнении бюджетов желательно разделять регулярные и нерегулярные (подконтрольные, неподконтрольные) данные, то есть данные, на которые центр финансовой ответственности может оказывать влияние и данные, на которые он не может оказать влияние.

В соответствии с четвертым принципом, ответственность должна быть распределена между всеми лицами, задействованными в процессе реализации бюджетов. При этом степень ответственности должна находиться в прямой зависимости от возможности влияния данного

лица на результаты деятельности. *Например*, начальник цеха (уровень финансовой ответственности) отвечает за выполнение всей совокупности бюджетов данного цеха, поскольку он наделен полномочиями, позволяющими ему влиять на результаты работы всего цеха. Сменный мастер отвечает за выполнение части бюджета производства и бюджета потребности прямых производственных ресурсов, поскольку в рамках своей работы и своего участка он способен влиять на выпуск продукции и потребление в процессе производства необходимых ресурсов.

Пятый принцип предполагает что:

- количество контрольных показателей должно быть оптимальным, то есть показателей должно быть достаточно, чтобы обеспечить адекватный контроль, но не слишком много, чтобы контроль не был чересчур трудоемким;
- закрепление показателей за лицами должно быть обоснованным, то есть контролироваться должны те показатели, на которое данное лицо способно оказать влияние.

Использование шестого принципа предполагает, что объем содержащейся в отчете информации должен быть необходимым и достаточным. Отчет должен быть:

- достаточно кратким, чтобы внимание пользователя не рассеивалось, при этом, чем выше уровень получателя отчета по служебной иерархии, тем более лаконичным должен быть отчет;
- достаточно полным, чтобы предвосхитить возможные вопросы пользователя.

Для одновременного выполнения этих двух требований можно воспользоваться следующими подходами:

- в случае отсутствия существенных отклонений от плана, отчет готовится в краткой стандартной форме;
- в случае наличия существенных отклонений по какому-либо показателю производится разукрупнение показателя, то есть отчет детализируется, в нем выделяются факторы и виновники, которые вызвали данные отклонения.

Например, в консолидированном отчете группы организаций по выполнению бюджетов доходов и расходов результаты деятельности каждой организации представлены в виде строк «доход», «расход», «финансовый результат».

Если по какой-либо из организаций наблюдается существенное отклонение, к консолидированному отчету прилагается отчет по выполнению бюджета доходов и расходов данной организации, отражающий факторы, повлиявшие на выполнение бюджета.

ЛЕКЦИЯ 10. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

1. Предпосылки организации управленческого учета.
2. Анализ действующей практики управленческого учета на предприятии.
3. Организационно-методологические модели управленческого учета.
4. Формирование системы показателей для управления предприятием.
5. Разработка учетной политики в управленческом учете.
6. Разработка базовых форм управленческой отчетности.
7. Разработка концепции и выбор программы для автоматизации управленческого учета.
8. Разработка системы контроля и анализа данных управленческого учета.

1. Предпосылки организации управленческого учета

Процесс формирования рыночной экономики в России привел к совершенно иным условиям деятельности организаций. Появилась юридическая и экономическая самостоятельность, т.е. организация свободна в принятии решений по формированию производственной программы, в выборе поставщиков, покупателей, посредников и др. партнеров по бизнесу. Организация самостоятельно принимает решения по ценообразованию, распределению продукции и т.д. Руководству организации приходится

принимать управленческие решения по самым разнообразным вопросам деятельности и нести риск и ответственность за каждое решение. Кроме того, конкуренты постоянно ищут более выгодные решения, стараются наиболее эффективным способом удовлетворить запросы потребителей, а потребители, в свою очередь, становятся все более осведомленными и придирчивыми. Следовательно, экономическая среда является главными неоспоримым аргументом в пользу необходимости организации управленческого учета.

Как правило, необходимость в управленческом учете возникает, когда в организации формируется определенный уровень управленческой культуры, а руководство начинает реально осознавать недостатки существующей системы управления, среди которых:

- отсутствие механизма планирования деятельности организации, позволяющего проводить предварительный сравнительный анализ принимаемых решений, рассчитывать плановые экономически обоснованные показатели затрат, прогнозировать результаты деятельности, обосновывать перспективные решения и проводить анализ отклонений;
- отсутствие прозрачной системы учета затрат, позволяющей не только определить их достоверную величину, но и прогнозировать затраты по видам, статьям, местам возникновения, носителям, центрам ответственности и другим признакам, необходимым для осуществления контроля деятельности и управления;
- несовершенство с точки зрения управленческих задач системы внутренней отчетности;
- отсутствие механизма оценки рентабельности направлений деятельности организации и отдельных видов продукции;
- отсутствие процедур проведения анализа и принятия управленческих решений, связанных с вопросами формирования производственной программы, ценообразования, оценки инвестиционных проектов и т.д.;
- недостаточный уровень ответственности и мотивации персонала за снижение уровня затрат и повышение эффективности деятельности как своего подразделения, так и организации в целом;
- отсутствие четкого механизма управления подразделениями организации (отсутствие системы контрольных показателей, регламента их планирования, получения отчетов, анализа, оценки и стимулирования).

Перечисленные типовые недостатки не свидетельствуют о том, что нужно в срочном порядке заняться внедрением управленческого учета. Дело в том, что управленческий учет в той или иной степени присутствует в каждой организации. Главной предпосылкой организации управленческого учета является компетентность руководителей различных уровней и их способность принимать управленческие решения.

2. Анализ действующей практики управленческого учета на предприятии

Чтобы разработать систему управленческого учета, необходимо проанализировать его состояние на предприятии, потому что организация управленческого учета не предполагает постановку с нуля. Неразумно было бы отказаться от того положительного опыта планово-экономической и учетной работы, которой уже есть на предприятии. Поэтому работу по организации управленческого учета следует начинать с инвентаризации, т.е. с анализа существующей системы учета и планирования. Для этого следует проанализировать:

- существующие подсистемы финансового и оперативного учета;
- учетную политику предприятия и определить адекватность избранных способов учета для получения информации с целью принятия управленческих решений;
- сложившуюся практику составления и оценки управленческих отчетов, качество содержащейся в ней информации;
- структуру и методы работы финансово-экономических служб предприятия;
- роль и место этих служб в общей системе управления;
- систему планирования;

- стратегию развития предприятия (цели и задачи экономического развития предприятия на долгосрочную перспективу, ожидаемое направление инвестиций, тактические подходы к решению перспективных задач).

3. Организационно-методологические модели управленческого учета

На основе результатов проведенного анализа создается организационно-методологическая модель управленческого учета. В самом общем виде данная модель включает три составляющие:

- методологическую;
- организационную;
- техническую.

Методологическая модель определяет, чем, т.е. какими объектами, и как, т.е. на основании каких принципов, предполагается управлять.

Организационная составляющая определяет, кто будет управлять и какова роль управленцев в системе управленческого учета.

Техническая составляющая призвана ответить на вопрос, какие технические средства необходимы для функционирования системы управленческого учета.

На практике рассмотренные составляющие не всегда присутствуют в «чистом» виде и решение в ходе организации управленческого учета различных вопросов предполагает их сочетание.

Мероприятия по формированию организационной и методологической составляющих модели управленческого учета:

- формирование системы показателей для управления предприятием;
- переход к финансовой структуре управления предприятием и выделение центров ответственности;
- разработка учетной политики управленческого учета;
- формирование механизмов взаимодействия финансового и управленческого учета;
- выделение объектов калькулирования, выбор варианта калькулирования;
- разработка базовых форм управленческой отчетности;
- разработка концепции и выбор программы для автоматизации управленческого учета;
- разработка процедур анализа, контроля и принятия решений на основе информации управленческого учета;
- выработка регламентов действий всех подразделений предприятия в рамках системы управленческого учета и закрепления их в соответствующих корпоративных стандартах.

4. Формирование системы показателей для управления предприятием

Формирование системы показателей необходимо для комплексного отражения состояния и результатов деятельности предприятия.

Рассмотрим один из таких показателей, связанных с использованием системы «директ-костинг». Несмотря на то, что при использовании системы «директ-костинг» обобщающим целевым показателем деятельности предприятия остается прибыль, появляется новый показатель – маржинальный доход (сумма покрытия).

Маржинальный доход может быть рассчитан как по предприятию в целом, так и по отдельным подразделениям (цехам, участкам, рабочим местам), а также по отдельным направлениям деятельности или отдельным работам. Кроме того, маржинальный доход может быть рассчитан по географическим сегментам деятельности. Таким образом, появляется возможность сравнить между собой рентабельность отдельных видов продукции, рентабельность географических сегментов, эффективность деятельности подразделений до распределения постоянных затрат. А это позволит более объективно оценить деятельность

каждого структурного подразделения организации, потому что распределение постоянных затрат искажает реальную картину, содержит в себе элемент субъективности.

5. Разработка учетной политики в управленческом учете

Учетная политика – совокупность приемов и способов, с помощью которых собирается, группируется и обрабатывается информация.

В управленческой учетной политике выделяются два раздела:

- организационно-технический;
- методический.

В организационно-техническом разделе должно быть отражено, кто конкретно занимается вопросами управленческого учета, отдельный отдел или один единственный специалист.

К приказу об учетной политике обычно в качестве приложения приводится «Положение об управленческой бухгалтерии» и должностные инструкции на каждого работника.

В первом разделе отражается документооборот, т.е. порядок прохождения документов от момента их выписки до сдачи в архив. Документооборот в управленческом учете может быть таким же, как и в финансовом учете.

Техника исполнения управленческого учета предусматривает с помощью каких компьютерных программ обрабатывается информация. Наиболее важным является методический раздел, в котором определяются:

- объекты учета;
- учетные регистры;
- перечень хозяйственных операций (разрабатываются критерии их признания и критерии их оценки);
- регламент учета каждой операции.

Учетная политика в управленческом учете так же, как и учетная политика в финансовом учете, утверждается приказом руководителя. Изменить учетную политику можно только в начале следующего финансового года. В течение года изменения не вносятся из-за нарушения сопоставимости.

Одна из сложнейших проблем, решаемых при создании организационно-методологической модели управленческого учета – взаимодействие управленческого и финансового учета. Здесь возможны различные варианты.

В практике западного учета применяются два варианта взаимосвязи управленческой и финансовой бухгалтерии:

- параллельное ведение учета затрат в системе финансового учета и управленческого учета с использованием счетов-экранов;
- выделение в единую систему бухгалтерского учета финансового учета и управленческого учета, т.е. план счетов один, но в этом плане счетов кроме финансовых счетов предусмотрен раздел счетов управленческого учета;
- совершенно самостоятельная система управленческого учета со своими отдельными регистрами.

Целесообразность применения того или иного варианта определяется не размерами предприятия, не объемами осуществляемых хозяйственных операций, а отличиями в методологии управленческого и финансового учета.

6. Разработка базовых форм управленческой отчетности

Так как главной задачей управленческого учета является удовлетворение информационных потребностей менеджеров различных уровней управления, важным является перечень и содержание разработанных форм управленческой отчетности (внутренней отчетности).

Существует ряд принципов, в соответствии с которыми формируется внутренняя отчетность:

- отчет должен быть адресным и конкретным;
- отчет должен содержать определенную информацию, полезную для принятия управленческих решений;
- при составлении отчета следует учитывать психологические особенности и уровень подготовленности конкретного менеджера, для которого предназначен отчет. Необходимо знать пожелания менеджеров относительно формы предоставления информации (таблицы, графики), а также относительно состава показателей;
- отчет не должен быть перегружен, информация в нем должна быть систематизирована;
- затраты на подготовку внутренней отчетности не должны превышать экономического эффекта от ее использования;
- отчет должен быть подготовленным, т.е. должен облегчать принятие управленческих решений.

Для реализации этих принципов следует:

- дополнять фактические показатели плановыми, а также данными предшествующих периодов. Такой отчет позволяет видеть развитие событий во времени, их динамику, а также выявлять существенные отклонения от плана для последующей работы с ними;
- дополнять отчетные формы текстовыми пояснениями о причинах отклонений;
- осуществлять классификацию информации в отчетных формах (например, распределение в порядке возрастания или убывания показателей или распределения на благоприятные и неблагоприятные);
- осуществлять расчет соответствующих аналитических показателей (например, маржинального дохода, рентабельности, точки безубыточности, отклонений в натуральных измерителях и процентах и т.д.).

Для создания на предприятии системы внутренней отчетности необходимо, прежде всего, определить перечень информации, которая нужна менеджерам различных структурных подразделений, и определить степень оперативности ее предоставления. Для этого проводится специальное обследование системы управления предприятия, выявляются полномочия менеджеров различных уровней управления по принятию управленческих решений и их потребность в информации. В результате составляется информационная карта, в которой отражаются потребности в информации подразделений предприятия.

Таблица 14

Информационная карта

Структурное подразделение	Тип данных	Перечень информации	Периодичность составления
Цехи основного производства	Количественно-стоимостной	1. Выпуск продукции по видам	Ежедневно
		2. Незавершенное производство	Ежемесячно
		3. Использование материалов	Ежеквартально, ежемесячно
		4. Использование рабочего времени	Ежемесячно

Кроме самих форм отчетности должен быть разработан регламент их составления и обработки (порядок составления, сроки, ответственные лица, график предоставления).

При составлении отчетности необходимо соблюдать принцип иерархичности, т.е. многоступенчатой отчетности по уровням управления:

I уровень – ежемесячный отчет генеральному директору;

II уровень – заместителю директора;

III уровень – начальникам цехов (менеджерам по сбыту);

IV уровень – бригадирам, мастерам и менеджерам по видам продукции.

Реализация иерархического принципа предполагает что, чем выше уровень руководства, тем менее детализирован отчет.

7. Разработка концепции и выбор программы для автоматизации управленческого учета

Реализация проекта автоматизации в ходе постановки системы управленческого учета является процессом в процессе. Она имеет свою длительность, этапы (предпроектный, проектный, внедрение), риски и свой эффект.

Процесс автоматизации должен быть вплетен в процесс постановки управленческого учета. В нем следует учесть все требования к разработке системы управленческого учета. В свою очередь проект автоматизации влияет на конкретные регламенты, разделение функций, способы предоставления информации в управленческом учете.

Определяя требования к будущей программе автоматизации управленческого учета, должны быть учтены пожелания всех служб, которые в дальнейшем будут эксплуатировать данную систему.

В настоящее время существуют разнообразные возможности автоматизации. Их выбор зависит от многих факторов:

- размера предприятия;
- сложности его структуры;
- отраслевой принадлежности;
- программных продуктов, уже имеющихся на предприятии.

Определяя программу для автоматизации управленческого учета, необходимо исследовать уже применяемые программы или отдельные модули, определить возможность их использования для управленческого учета или возможность интеграции с внедряемой системой управленческого учета.

Решение о выборе того или иного программного продукта индивидуально для каждого предприятия.

8. Разработка системы контроля и анализа данных управленческого учета

Каждая ситуация в принятии решений характеризуется определенным набором показателей (реквизитов):

- набором вариантов решений, который можно использовать в данной ситуации;
- параметрами решений (внутренними и внешними условиями, принимаемыми во внимание и ограниченным набором вариантов решений);
- целевыми установками, т.е. целями, на достижение которых направлены принятые решения;
- факторами, способствующими достижению целей.

Например, предприятие столкнулось с ситуацией появления на рынке конкурентов, что привело к уменьшению занимаемой доли рынка. Цель, которую предприятие в этом случае стремится достичь – поправить положение на рынке. Имеются два варианта:

- отвоевать у конкурентов хотя бы часть рынка с помощью условий, предлагаемых покупателю и эффективной рекламы;
- полностью вытеснить конкурента с рынка (условия предложения товара должны быть намного лучше условий, предлагаемых конкурентом, эффективная реклама).

Допустим, предприятие решается на реализацию второго варианта. Ясно, что главным фактором при этом будет предоставление покупателю более привлекательных условий: порядка оплаты, поставки и послепродажного обслуживания. Если при этих условиях ситуацию изменить не удастся, то единственным условием является снижение цены (верхний предел – цена конкурента, нижний – маржинальный доход, который не должен быть отрицательным).

Управленческий учет играет в принятии решений главную роль. Информация,

предоставляемая управленческим учетом, должна быть достаточной.

Выработка регламентов в рамках системы управленческого учета закрепляется во внутренних нормативных документах, которые называются корпоративными стандартами. Корпоративные стандарты делятся на две группы:

- стандарты объектов управления (классификаторы и справочники);
- стандарты, обеспечивающие способы реализации в отношении объектов функций управления (документы, регламентирующие ведение учета затрат; документы, регламентирующие процедуру планирования; документы, регламентирующие калькулирование себестоимости; документы, регламентирующие порядок реализации контроля; документы, регламентирующие принятие управленческих решений; документы, регламентирующие деятельность служб предприятия в управленческом учете).

Рекомендуемая литература для самостоятельной работы:

5.2.3. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения

Требования к оформлению контрольных работ

Вариант контрольной работы выбирается в следующем порядке:

- I вариант – для студентов, фамилии которых начинаются с букв А, Б, В, К, Л, М, У, Ф, Х.
- II вариант – для студентов, фамилии которых начинаются с букв Г, Д, Е, Н, О, П, Ц, Ч, Ш.
- III – для студентов, фамилии которых начинаются с букв Ж, З, И, Р, С, Т, Щ, Э, Ю, Я.

Контрольная работа должна быть выполнена с применением печатающих и графических устройств вывода ЭВМ на одной стороне листа белой бумаги А4. Поля – сверху, снизу, справа по 2 см., слева – 3 см. Полуторный интервал, кегль – 12, абзацный отступ – 1,3 см., отступы до и после абзаца – 0, двухстороннее выравнивание, установлены переносы. В некоторых случаях по согласованию с преподавателем работа может быть выполнена в рукописном или машинописном виде. В этом случае остаются в силе требования о размерах полей страницы, абзацного отступа, отступах до и после абзаца, выравнивании. Контрольная работа должна быть обязательно прошита.

Контрольную работу следует выполнять в соответствии с требованиями, предъявляемыми к работам данного рода. На титульном листе контрольной работы указываются: наименование вуза, факультета, кафедры, специальность, шифр, фамилия и инициалы студента, вариант контрольной работы, должность, фамилия и инициалы преподавателя. Образец титульного листа имеется на стенде кафедры бухгалтерского учета, анализа, аудита и налогообложения. В обязательном порядке она должна содержать условие задачи, методики её решения, аналитические расчеты и выводы по результатам факторного анализа. Изложение материала должно быть грамотным, четким, понятным, последовательным и логичным.

Все страницы следует нумеровать, начиная с титульного листа. Цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в середине верхнего поля страницы. Номер на титульном листе не ставится

Все таблицы должны быть выполнены аккуратно, пронумерованы, озаглавлены. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу над ее названием арабскими цифрами. В каждой таблице следует указывать единицы измерения показателей и период времени, к которому относятся данные. Если единица измерения в таблице является общей для всех числовых табличных данных, то ее приводят в заголовке таблицы после ее

названия.

Формулы выводятся сначала в буквенном выражении, затем дается расшифровка входящих в них индексов, величин.

В конце работы необходимо привести библиографический список, поставить дату окончания работы и подпись.

Библиографический список оформляется по ГОСТу 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления» и ГОСТу 7.80-2000 «Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления» и ГОСТу по описанию электронных ресурсов – ГОСТу 7.82-2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие требования и правила составления».

Выполненная и надлежащим образом оформленная работа сдается на проверку в деканат за 10 дней до начала сессии. После проверки преподавателем при наличии существенных замечаний она возвращается студенту на доработку. Если работа получила положительный отзыв преподавателя, то она считается зачтенной. Студенты, не получившие зачета по контрольной работе, к экзамену не допускаются.

Задания для контрольной работы

ВАРИАНТ I

Задача 1.

Предприятием выпускаются три вида продукции: А, Б и В. Максимальная производственная мощность предприятия рассчитана на выпуск 10000 т. продукта А, 5000 шт. продукта Б и 5000 шт. продукта В. Переменные затраты и цены на единицу продукции в отчетном месяце составляли (см. таблицу).

(руб./шт.)

Таблица – Исходная информация

Продукт	Переменные затраты на единицу продукции	Полная себестоимость единицы продукции	Цена на единицу продукции
А	20,09	27,36	27
Б	33,04	45,16	50
В	20,64	31,01	32

На основании анализа сумм покрытия определите, есть ли смысл дирекции предприятия изменять производственную программу (включить в нее какие-либо другие виды продукции и отказаться от старых) или лучше оставить ее в неизменном виде?

Задача 2.

Предприятие Х производит один вид продукции. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце – 25000 руб., а переменные – 18 руб./шт. Производственная мощность предприятия составляет 2500 шт. в месяц. Достижимая цена единицы продукции – 32 руб.

На основе анализа точки нулевой прибыли определите величину полных затрат, выручку от реализации, финансовый результат продажи, критическую величину объема продаж, при которой сохраняется прибыльность предприятия.

Задача 3.

Назовите примеры:

- издержек, включаемых в себестоимость продукции, которые являются затратами более ранних периодов, чем время изготовления и сбыта продукции;
- издержек, включаемых в себестоимость продукции, являющихся затратами более поздних периодов, чем время изготовления и сбыта продукции;
- издержек предприятия, относимых на себестоимость продукции, которые не являются

расходами по изготовлению и сбыту продукции.

Задача 4.

Рассчитайте себестоимость внутрипроизводственных услуг на основе данных учета по местам формирования затрат.

Для распределения расходов, возникающих в обслуживающих подразделениях «Производство электроэнергии» и «Подготовительный участок», необходимо использовать следующие базы распределения: количество мегаватт электроэнергии и время изготовления продукции.

Распределите услуги обслуживающих подразделений (места возникновения предварительных затрат) и соответственно дополните ведомость производственного учета. Данные для расчета приведены в таблице (руб.).

Таблица - Данные для расчета

Виды затрат	Сумма	Места возникновения предварительных затрат (обслуживающие подразделения)		Места возникновения окончательных затрат			
		производство электроэнергии	подготовительный участок	производственный участок А	производственный участок Б	отдел материально-технического снабжения	управление и сбыт
Одноэлементные затраты	9000	1000	950	3100	2300	850	800
Общие затраты	1000	100	100	200	300	100	200
Итого	10000	1100	1050	3300	2600	950	1000
Количество потребленной энергии, МВт	-	-	15	30	40	5	20
Количество затраченного времени, ч.	-	-	-	30	30	-	-

Задача 5.

На предприятии за отчетный период имели место следующие затраты, руб.:

стоимость основных материалов	100000
зарплата по изготовлению продукции	50000
общие затраты на материалы	10000
общие затраты по зарплате	20000
прочие общие издержки производства	140000
общие расходы по сбыту	30000
общие затраты по управлению	90000

1. Определите процентную ставку распределения накладных расходов пропорционально прямым затратам.

2. Какова себестоимость единицы продукции, если на нее расходуется 400 руб. на материалы и 600 руб. на зарплату за основную производственную работу по изготовлению?

3. Определите процентные ставки распределения общих материальных расходов, прочих общих издержек производства и расходов на управление и сбыт для исчисления себестоимости единицы продукции по позаказному методу калькулирования.

Базы распределения этих затрат следующие (см. таблицу).

одноэлементных затрат на материалы 2000

накладных расходов 10000

Одноэлементные затраты по выполнению заказов на ремонт распределяются по производственным участкам в следующих соотношениях (см. таблицу), %.

Таблица - Исходные данные

Вид одноэлементных затрат	Производственный участок		
	1	2	3
Зарплата за ремонтные работы	25	55	20
Одноэлементные затраты на материалы	25	65	10

40 % накладных расходов на выполнение заказов по ремонту должны относиться на производственные участки при помощи базовой величины «Одноэлементные затраты на материалы», а 60 % - при помощи исходной величины «Зарплата за ремонтные работы».

Определите величину затрат производственных участков.

Задача 5.

Предприятие, имеющее четыре стадии производства (цеха), выпускает один вид продукции, проходящей последовательно через все четыре цеха.

За отчетный период изготовлено 260000 ед. конечного продукта. Из них продано только 200000 ед. В запасах промежуточных продуктов были изменения: 30000 ед. промежуточного продукта, изготовленных на первой ступени производства, остаются на складе промежуточных продуктов № 1 (склад между первой и второй ступенями производства), а 50000 ед., изготовленных на второй производственной ступени, находятся на складе промежуточных продуктов № 2. 10000 ед. промежуточного продукта, использованного на четверной производственной ступени, в течение этого периода были взяты со склада промежуточной продукции № 3.

Запасы промежуточной продукции на складе были сделаны в предыдущем периоде. Себестоимость единицы продукции была в то время 2,90 руб.

На отдельных ступенях производства в течение отчетного периода имели место следующие первичные затраты (см. таблицу).

Таблица – Первичные затраты

Стадии производства	Первичные затраты, руб.
1	165000
2	90000
3	550000
4	521000

Затраты по сбыту составили 40000 руб.

Определите с помощью суммарной многоступенчатой простой калькуляции:

- затраты на единицу готовой продукции, отправляемой на склад сбыта;
- затраты на единицу реализованной готовой продукции при полуфабрикатном методе сводного учета.

Задача 6.

Какие главные условия необходимы для формирования центров ответственности на предприятии. Назовите основные центры ответственности в сфере производства продукции, в сферах снабжения и сбыта. С какими проблемами вы можете иметь дело при подготовке и использовании бюджетов для освоения производства новой продукции; для дальнейшего развития предприятия? Объясните постороннему человеку, ничего не понимающему в бухгалтерском учете, что означает «анализ отклонений» и для чего он нужен? Цели и особенности использования фиксированной (жесткой) и гибкой смет накладных расходов. «Показатели внутренней отчетности требуют слишком много времени на составление и анализ, чтобы рассказать мне то, что я без этого знаю», - говорит управляющий. Что можно возразить на это заявление?

ВАРИАНТ 3

Задача 1.

Предприятие производит один вид продукции. Постоянные расходы в отчетном месяце составили 60000 руб., а переменные – 20 руб. на единицу. Производственная мощность предприятия – 2500 изделий в месяц. Достижимая цена единицы продукции – 50 руб.

Определите величину полных затрат предприятия, максимальную выручку от реализации продукции; рассчитайте максимально возможную прибыль от реализации; определите точку нулевой прибыли в количественном и стоимостном выражении; рассчитайте коэффициент риска возможного снижения объема продаж. Если предприятие получило заказ только на 1500 изделий, на сколько нужно сократить постоянные расходы, чтобы обеспечить безубыточную работу? При условии полной загрузки предприятия до каких пределов может быть снижена цена продажи?

Задача 2.

Постоянные затраты составили в течение месяца 960000 руб., а переменные – 600 руб. на штуку. Цена изделия – 1200 руб. за штуку.

Определите себестоимость изделия, прибыль от его реализации и ставку покрытия при продаже:

- а) 2000 изделий;
- б) 500 изделий.

При каком минимальном объеме реализации выручка от продаж полностью покрывает затраты на производство и сбыт продукции?

Задача 3.

Машина с предполагаемым сроком эксплуатации 10 лет имеет первоначальную стоимость 100000 руб. стоимость металлолома равна расходам по демонтажу машин. Вследствие инфляции цены на основные средства увеличиваются в среднем на 5 % в год.

Каким должны быть размер амортизационных отчислений, чтобы их было достаточно для приобретения аналогичной машины через 10 лет?

Задача 4.

Рассчитайте затраты путем ступенчатого распределения.

За отчетный период предприятие имело следующие учтенные по местам формирования затраты (см. таблицу).

Таблица - Затраты по местам формирования

	Начальные места затрат			Конечные места затрат		
	пар	ремонт	энергия	основные цехи	материальное хозяйство	управление и сбыт
Первичные затраты мест, руб.	6400	14400	18000	30000	5400	6800
Потреблено пара, Гкал.	-	-	300	1200	400	100
Произведено ремонта, ч.	300	-	100	700	60	40
Отпущено энергии, кВт·ч	2000	4000	-	60000	10000	4000

1. С какого вида услуг целесообразно начать списание затрат, чтобы погрешность исчисления себестоимости была минимальной?
2. Определите величину издержек конечных мест затрат с учетом стоимости полученных услуг вспомогательных производств.
3. Составьте уравнение затрат начальных мест издержек.
4. Определите себестоимость взаимооказанных услуг математическими методами.
5. Отразите результаты расчета на счетах управленческого учета.

Задача 5.

В сопряженном производстве изготавливают четыре продукта. Данные для калькулирования их себестоимости приведены в таблице.

Таблица – Исходные данные

Продукт	Прямые затраты, руб.	Общие расходы процесса, руб.	Количество продукции, шт.	Выручка, руб.
А	40000	80000	20000	100000
Б	8000		2000	20000
В	12000		1000	30000
Г	4000		1000	10000

Составьте калькуляцию себестоимости сопряженной продукции:

- методом остаточной стоимости при условии, что А – главный продукт;
- методом распределения затрат пропорционально цене продаж.

Задача 6.

Предприятие «Гамма» планировало иметь годовой доход от продаж в размере 360000 руб. при переменных затратах 35000 руб. Фактически выручка от реализации составила 295000 руб. при цене продаж на 10 % выше, чем планировалось.

1. Рассчитайте скорректированный бюджет предприятия с учетом изменения расходов в течение года.

2. Как можно использовать полученные данные для управления?

5.2.4.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Введение

Курсовая работа по управленческому учету выполняется студентами специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» в соответствии с учебным планом индивидуально в письменной виде под руководством преподавателя. Ее подготовка предполагает углубленное изучение вопросов относящихся к дисциплине «Бухгалтерский управленческий учет» и должна содержать элементы исследования. Выполнение курсовой работы направлено на формирование у студента способности самостоятельно мыслить, сопоставлять, анализировать факты, обобщать их, логически последовательно излагать материал.

Курсовая работа – это более сложный, по сравнению с контрольной работой и рефератом, вид работы. Тема курсовой работы раскрывается на основе изучения научной литературы – монографий, статей, научных отчетов и т.д. Подготовка курсовой работы производится в соответствии с планом, который воплощается в ее оглавлении. Она сопровождается сбором практического материала из различных источников, который обрабатывается на основе теоретических положений с использованием анализа. В курсовой работе обязательно должны быть сноски, ссылки на литературу, приведен библиографический список использованной литературы.

Материал излагается самостоятельно, не допускается его дословное заимствование из литературных источников.

Выполняя курсовую работу по управленческому учету, студент должен:

- выявить главную проблему по выбранной теме, требующую решения;
- четко сформулировать цель и задачи работы;
- определить предмет курсовой работы, источники информации, инструментарий для решения поставленных задач;
- логично излагать свои мысли делать выводы и формулировать предложения по решению выявленных проблем и устранению недостатков;

– правильно оформлять результаты работы.

Подготовка курсовой работы состоит из последовательных этапов:

1. Выбор темы и согласование ее с руководителем.
2. Составление рабочего плана выполнения курсовой работы.
3. Подбор нормативных и литературных источников, сбор статистических и других фактических данных, в том числе используя Интернет.
4. Изучение источников информации, обработка собранного материала.
5. Формирование структуры работы.
6. Формирование основной идеи, базовых положений, предлагаемых выводов и рекомендаций.
7. Изложение материала курсовой работы в соответствии с ее планом и представление ее руководителю.
8. Устранение замечаний руководителя, оформление материала в чистом виде.
9. Получение допуска к защите на основании рецензии руководителя, подготовка к защите.
10. Защита курсовой работы перед комиссией, утвержденной распоряжением заведующей кафедрой.

1. Выбор темы курсовой работы, постановка проблемы, формулировка целей и задач

Выбор темы курсовой работы и составление ее плана – важный этап самостоятельной работы студента. Тема выбирается исходя из тематики, разработанный и утвержденный на кафедре бухгалтерского учета, анализа, аудита и налогообложения. При выборе темы студент должен ориентироваться прежде всего на проблемы, которые дадут возможность существенно углубить и расширить знания по Бухгалтерскому управленческому учету.

Для студентов заочной формы обучения тема курсовой работы должна быть в той или иной степени связана с его производственной деятельностью. Это позволит использовать конкретный цифровой и фактический материал. Практика показывает, что выполнение курсовой работы связанной с производственной деятельностью студента, вызывает большой интерес у него самого, носит более творческий характер, нередко приводит к выработке полезных и интересных предложений, направленных на повышение эффективности и качества его производственной деятельности.

Чтобы правильно выбрать тему курсовой работы, студенту следует изучить соответствующий раздел дисциплины «Бухгалтерский управленческий учет» по учебникам, учебным пособиям, нормативным документам, рекомендуемым к данному разделу дисциплины «Бухгалтерский управленческий учет». Эта предварительная работа поможет студенту лучше представить себе содержание, объем и основные вопросы выбранной темы. Ведущую роль здесь играет учебная программа по дисциплине «Бухгалтерский управленческий учет». В программе во многих случаях первый тезис каждого абзаца отражает ключевой вопрос темы, а последующие за ним предложения конкретизируют, в каком направлении должно идти раскрытие того или иного вопроса. Так узловые вопросы темы «Организация бюджетирования на предприятии» помогают сформировать и учебная программа, и учебники, в которых выделены не только параграфы, но и подзаголовки в них, а в программе дается логическая структура этих вопросов. Например, в учебной программе сформулирована тема 2 «Организация бюджетирования», которая имеет разделы:

1. Бюджетный комитет и бюджетная служба;
2. Положение о бюджетах;
3. Бюджетный цикл и бюджетный регламент;
4. Бюджетирование и контроль по центрам ответственности;
5. Проблемы внедрения бюджетирования.

Актуальность выбранной темы курсовой работы обуславливает, с одной стороны, более подробное и углубленное изучение того или иного раздела дисциплины «Бухгалтерский управленческий учет», его конкретизацию, а с другой – активизацию

учебного процесса и повышение эффективности самостоятельной работы студента.

Содержание курсовой работы должно быть адекватным теме. Тема – это основной вопрос и основной результат работы.

Тема – это научная проблема, подлежащая разработке.

Постановка проблемы состоит из:

- а) выделения центрального вопроса проблемы;
- б) фиксации того противоречия, которое легло в основу проблемы;
- в) предположительном описании ожидаемого результата.

Построение проблемы – это:

во-первых, «расщепление» проблемы на вопросы, без ответов на которые нельзя ее решить;

во-вторых, группирование и определение последовательности решения вопросов, составляющих проблему;

в-третьих, локализация, то есть ограничение сферы изучения в соответствии с потребностями исследования и возможностями исследователя;

в-четвертых, выработка установки на возможность замены любого вопроса проблемы любым другим и поиск альтернатив для всех элементов проблемы.

Цель курсовой работы ставится для того, чтобы информировать, какого рода основные результаты будут излагаться и обосновываться в данной работе, будет ясно направление хода изложения материал, его логическая последовательность.

Цель разбивается на пять-шесть задач (или подцелей), которые:

- а) определяют основные содержательные разделы работы;
- б) имеют более конкретный характер.

Цель исследования определяет тактику в виде последовательности конкретных шагов, с помощью которых проблема будет решена. Задачи содержательно раскрывают объект исследования и являются «мостиками» к основным исследовательским гипотезам.

Определить задачи, которые должны быть решены в работе, это значит уяснить:

- а) каков непосредственный и опосредованный объект и предмет исследования;
- б) какие явления, предметы, закономерности должно охватить исследование;
- в) как ограничить данную тему от примыкающих к ней.

Затем формулируется *гипотеза* – научно-исследовательское предположение о возможных причинах, вызвавших возникновение данного явления или группы однородных явлений.

Гипотеза – пробное решение, которое требуется проверить и доказательно обосновать в тексте курсовой работы. Этой задаче, в конечном счете, служит работа с литературой.

Затем студент составляет *предварительный план исследования*. Составить такой план значит:

- уточнить формулировку темы;
- обосновать тему;
- дать краткую информацию о ее современном состоянии;
- подготовить развернутую характеристику целей и задач исследования;
- изложить рабочую гипотезу;
- дать мотивацию выбора объекта, предмета и методов исследования;
- установить сроки исполнения.

При изучении литературы требуется выделить главные и частные вопросы темы, увязать задачи курсовой работы, иметь представление по каждой задаче и всей теме. Это позволит проявить творческий подход к написанию курсовой работы, избежать дословного копирования литературных источников. Если студенту понятна логика работы, то задачи он воспринимает как необходимые звенья системы.

Примерный план курсовой работы на тему «Бюджетирование как элемент системы управленческого учета в организации»

Введение

1. Роль бюджетирования в управлении организацией

- 1.1. *Бюджетирование – элемент системы управленческого учета*
 - 1.2. *Цели и задачи бюджетирования в организации*
 - 1.3. *Принципы организации системы бюджетирования*
 2. *Бюджетирование в организации (промышленной, торговой, сельскохозяйственной и т.д.)*
 - 2.1. *Состав бюджета организации*
 - 2.2. *Методика составления бюджетов*
 3. *Анализ, контроль и оценка бюджетирования в организации*
 - 3.1. *Анализ гибких и статических бюджетов*
 - 3.2. *Анализ факторов, влияющих на выполнение бюджетов*
 - 3.3. *Выводы и предложения по совершенствованию бюджетирования в организации*
- Заключение**

2. Подбор и изучение литературы

Литература, необходимая для выполнения курсовой работы, подбирается студентом самостоятельно. Вначале следует подобрать основную литературу. Часть основной литературы приведена в перечне литературы в учебной программе по дисциплине «Бухгалтерский управленческий учет».

Кроме основной литературы, студент должен уметь подбирать и необходимую дополнительную литературу. Для этого он знакомится с соответствующими каталогами в библиотеке СЛИ, читальном зале. В число дополнительной литературы входят монографии, журнальные статьи, брошюры, статистические сборники и др. Так как социально-экономические процессы быстро развиваются и изменяются, требуется подбирать и использовать литературу последних лет издания. Пренебрежение этим положением, использование устаревшей литературы приводит к снижению качества курсовых работ, а иногда и к неудовлетворительной оценке.

Всю отобранную литературу желательно в алфавитном порядке или в соответствии с рубрикаторм заносить в отдельный список, на карточки или отдельный файл.

После того как основная и дополнительная литература подобрана, можно приступить к ее изучению. Изучение литературы включает следующие этапы:

1 этап. Изучение истории вопроса. Для этого следует найти и ознакомиться с ранее осуществленными исследованиями по проблемам выбранной темы и осветить историю изучаемого вопроса. Составить исторический обзор значит:

- охарактеризовать основные этапы развития проблемы;
- оттенить переломные моменты;
- отразить главные направления.

2 этап. Анализ современного состояния вопроса. Данный этап означает подготовку ответов на ряд таких вопросов как:

- какие проблемы остались неразрешенными, дискуссионными, а может вообще не затронутыми;
- каков был вклад предшественников;
- каковы их методика, полнота, правильность, значимость сделанных выводов и эффективность предложений.

Не исключено, что не весь материал рекомендованных и подобранных самостоятельно источников будет понятен студенту. Потребуется повторное чтение и осмысление. При первом чтении стоит задача – понять материал в основном, отметить непонятные места. Затем требуется вдумчивое повторное чтение.

Рекомендуется пользоваться словарями, а также консультироваться с преподавателем-руководителем курсовой работы.

В процессы выполнения курсовой работы важное значение имеет **подбор фактического и цифрового материала**. Так, например, научно-обоснованные и правильные выводы о качестве разработки норм и нормативов затрат в системе управленческого учета можно сделать лишь на основе фактического материала. Анализ фактического материала

позволяет лучше раскрыть связь теории с практикой. Поэтому студенту следует отнестись с большим вниманием к подбору фактического материала и статистических данных, необходимых для анализа той проблемы, которую он поднимает и рассматривает в своей курсовой работе.

Хорошо подобранный фактический материал позволяет выявить основные процессы и закономерности. В этой связи студенту важно научиться правильно анализировать цифровой фактический материал, уметь его научно обработать, сгруппировать, привести к сопоставимым единицам измерения.

Основными источниками фактических данных являются общие и отраслевые статистические сборники и справочники.

Данные фактического характера можно найти в соответствующих газетах и журналах, например: «Бухгалтерский учет», «Управленческий учет», «Экономика и жизнь», «Финансовая газета», «Финансовый директор» и др.

При ознакомлении с содержанием литературных источников студенту следует сразу же отбирать и выписывать данные, относящиеся к теме курсовой работы. Однако при подборе фактических данных из разных источников необходимо помнить о том, их можно сравнивать и анализировать только тогда, когда они сопоставимы. Для объективного анализа целесообразно отбирать такой фактический материал, который выражен в одинаковых единицах измерения, или такие данные, которые после соответствующей обработки могут быть сравнимыми.

В последние годы все большую помощь в учебной и научной работе оказывает Интернет, который позволяет с минимальными затратами труда и в кратчайший срок получить информацию по интересующей теме. Интернет компенсирует нехватку информации, дефицит специальной литературы, а также дает возможность найти наиболее свежую информацию по той или иной проблеме. Кроме того, в компьютерной сети можно найти образцы курсовых работ по «Управленческому учету» (хотя может оказаться, что это будет худший вариант).

У каждого студента со временем вырабатываются свои индивидуальные навыки работы с книгой, изучения первоисточников, законодательных материалов. Вместе с тем важным условием эффективности этой работы является ее правильная организация. Подбранная литература должна конспектироваться, что позволяет сконцентрировать внимание на главных положениях курсовой работы. При этом наиболее важные факты, определения следует в отдельных случаях выписывать подробно, с тем чтобы избежать каких-либо искажений, неточностей. Конспектирование целесообразно осуществлять в соответствии с вопросами разработанного плана курсовой работы, что в последствии может облегчить подготовку текста.

При изучении дополнительной литературы надо также выписывать интересные положения и факты, пересказывая их своими словами или приводя их в виде цитаты с указанием автора, названия источника и номера страницы. Выписывать следует в первую очередь наиболее важные факты, примеры и определения, а также статистические данные, относящиеся к основному содержанию темы курсовой работы.

Конспекты бывают нескольких видов: плановые, свободные, текстуальные и тематические.

Плановый конспект – конспект книги (закона) по ее содержанию: разделам, главам и параграфам. Такой конспект полностью отражает структуру книги (закона).

Свободный конспект – конспект, сочетающий цитаты с собственным пересказом содержания отдельных разделов. Цитата – точная дословная выдержка из какого-нибудь текста, высказывания, законченная по содержанию, с обязательной отсылкой к источнику и автору.

Текстуальный конспект – конспект в виде собрания цитат, которые передают основное содержание источника из через авторские высказывания наиболее важных идей.

Тематический конспект – конспект, в котором цитаты из разных источников или пересказ авторских мыслей группируются по рубрикам, раскрывающим содержание темы.

В ходе анализа собранного по теме материала выбирают наиболее обоснованные и

аргументированные конспективные записи, выписки, цитаты и затем систематизируют их по ключевым вопросам исследования. Итогом этой работы должна стать логически выстроенная система сведений по существу исследуемого вопроса.

Курсовая работа может носить теоретический или эмпирический характер, что не может не повлиять на логику изложения материала.

Теоретическая работа основана преимущественно на литературных источниках. Такую работу можно начать с краткого, но обстоятельного обзора этих источников, чтобы показать историю вопроса, традиции и обозначить предшественников. Вторая часть работы – содержательный контекст, где выдвигается тезис, некая идея или концепция, предлагающая вариант объяснения ключевых вопросов (цели и задач), поставленных во введении. Наиболее важная часть работы – аргументация основных теоретических положений, выводов и рекомендаций.

Шесть простых приемов быстрого чтения:

1. ***Ненужное – в корзину:*** если стопка бумаг, документов, книг, журналов и газет на вашем столе большая, то для начала разделите все на три части: то, что необходимо основательно проработать; то, что достаточно пробежать глазами; то, что следует немедленно отправить в корзину.
2. ***Глаз-алмаз:*** прежде чем нырнуть с головой в высокоинтеллектуальный фолиант, который необходимо осилить за несколько часов, внимательно просмотрите текст. Потом решите, действительно ли эта книга стоит вашего внимания, а если да, то какая глава может быть наиболее интересной. Внимательно прочитайте ее от начала до конца. Если перед вами длинная газетная статья, «сфотографируйте» глазами заголовок, шапку, первый и последний абзац. Подзаголовки тоже могут пригодиться, чтобы понять, стоит читать дальше или нет.
3. ***В несколько заходов:*** после беглого просмотра материала следует вернуться к тексту – для более детального анализа. Облегчить процесс понимания и запоминания текста помогут заранее сформулированные вопросы. Поверьте, это экономит массу времени. Читайте быстро и прицельно не стоит ничего подчеркивать – это сбивает. Делайте маленькие пометки или пишите ключевые слова на полях. И не отклоняйтесь от главной темы, если хотите копнуть глубже и получить конкретную информацию по интересующему вас вопросу.
4. ***Продумайте тактику:*** существует несколько тактик быстрого чтения. Самый простой способ – это ускорение чтения. Возьмите карандаш и водите им по строчкам. Ваш глаз автоматически будет следить за карандашом, на мгновение задерживаясь у каждого слова в отдельности. Более сложная техника называется «обширное зрение». Старайтесь охватить взглядом сразу три слова. Это довольно легко, но требует некоторой тренировки. «Высокоскоростной темп» - техника довольно сложная и больше всего подходит в том случае, если у вас оказалась огромная кипа бумаг, которую необходимо осилить за ограниченный промежуток времени. Пролистайте страницы в очень быстром темпе, как бы сканируя их и обращая внимание на то, что написано более крупным шрифтом. Поле соответствующей тренировки у вас в памяти начнут оставаться не только заголовки, но и ключевые слова.
5. ***Найти и обезвредить:*** научитесь пропускать такие слова, как «так же, как и...», «словно». Если вы должны быстро понять текст, помогают такие слова, как «кроме того...», «затем» – они предполагают последующее действие, а такие слова, как «однако», «но», указывают на смену действий.
6. ***Игры разума:*** при чтении в последний раз вы должны проработать информацию. Для этого выделите маркером места в тексте, которые вы считаете основными, и потом на отдельном листе сделайте записи. Но удобнее будет, если вы вместо целых предложений начертите схему. У вас получится так называемая «Mind Map» - «карта интеллектуальной местности», состоящая из ключевых пунктов, связанных между собой стрелочками. Начинайте с середины листа и центральной темы, затем с помощью стрелок продвигайтесь от нее в направлении подпунктов. Если вы хотя бы раз успешно опробуете эту систему, то сэкономите массу времени, которое в

последствии можно потратить на что-нибудь действительно полезное и интересное.

3. Общие требования к структуре курсовой работы

Выполнение курсовой работы по «Бухгалтерскому управленческому учету» базируется на изучении отраслевых методических разработок по планированию, учету затрат и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг), литературных источников, а также на практическом материале предприятий.

Ее выполнение требует от студента не только знаний общей и специальной литературы по теме, но и умения проводить экономико-математические, экспериментальные и другие исследования, увязывать вопросы теории и практики, делать обобщения, выводы и предложения по улучшению сбора и обработки информации для принятия управленческих решений.

Студентам заочной формы обучения рекомендуется выполнять курсовую работу на материалах предприятия, где они работают.

Подготовке курсовой работы предшествует планомерный учебный процесс, программой которого определены сроки выполнения работы. Общая схема подготовки и защиты курсовой работы может быть представлена следующим образом:

1. Подготовительная работа:

- определение общей терминологии курсовой работы;
- определение цели курсовой работы;
- формулировка рабочих названий наиболее предпочтительных вариантов тем курсовой работы;
- согласование темы;
- определение задач курсовой работы;
- формулировка рабочих названий частей курсовой работы;
- определение общего порядка и методов выполнения курсовой работы;
- утверждение темы;
- получение задания на выполнение курсовой работы;
- определение предварительного порядка построения содержания курсовой работы;
- составление общего плана содержания;
- получение методических рекомендаций на выполнение курсовой работы;
- уточнение и утверждение оглавления (содержания) курсовой работы.

2. Работа с источниками информации:

- определение основных источников информации;
- поиск информации в различных группах источников по утвержденной теме;
- последовательная обработка источников информации (ведение рабочих записей);
- отсев ненужных источников;
- составление списка источников, необходимых для написания работы.

3. Компиляция текста курсовой работы:

- определение порядка работы с источниками информации, необходимыми для написания работы;
- систематизация и анализ записей;
- проверка полноты и достоверности записей;
- дополнение, уточнение и взаимоувязка рабочих записей в слитный текст;
- рубрикация текста;
- уточнение оглавления (содержания) курсовой работы;
- привлечение дополнительных источников информации (при необходимости);
- составление развернутого оглавления (содержания) курсовой работы.

4. Обработка скомпилированного текста:

- редактирование основного текста;
- дополнение содержания частями, не вошедшими в основной текст;
- проверка текста.

5. Оформление курсовой работы:

- оформление текстуальной части;

- оформление иллюстрированного материала;
 - оформление приложений.
6. Подготовка к защите курсовой работе:
- подготовка текста выступления для защиты курсовой работы;
 - подготовка рецензии на курсовую работу;
 - выступление (защита) курсовой работы;
 - передача курсовой работы на хранение.

Основными требованиями к содержанию курсовой работы являются:

- обстоятельное освещение теоретических аспектов исследуемой темы;
- полный и объективный анализ наиболее известных источников по теме курсовой работы;
- точное описание апробации, условий проведения экспериментов, а также их результатов;
- аргументированность выводов, обоснованность предложений и рекомендаций;
- использование (к месту) актуальных статистических данных;
- использование (к месту) таблиц, графиков, диаграмм, схем и т.п.;
- соответствие структуры основного текста окончательному варианту оглавления содержания;
- логичное и лаконичное изложение содержания внутри всех частей (разделов, глав, параграфов);
- использование соответствующей характеру курсовой работы унифицированной терминологии, сокращений и т.п.;
- взвешенная критика оппонентов.

Структура курсовой работы определяется, как правило, ее предназначением и спецификой темы. Однако сложилась определенная, устойчивая традиция формирования структуры научных произведений, к которым относится и курсовая работа, основными элементами которой в порядке их расположения является следующее:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Введение.
4. Главы основной части.
5. Заключение.
6. Библиографический список.
7. Приложения.

4. Общие требования к элементам текстовой части курсовой работы

Титульный лист является первой страницей научной работы и заполняется по строго определенным правилам (приложение 2).

Очень краткие названия научных работ (одно – два слова) свидетельствуют о том, что исследование проведено с исчерпывающей полнотой. В научных работах, освещающих обычно узкие темы, заглавие должно быть более конкретными, а потому и более многословными. Не следует допускать в заглавии работы неопределенных формулировок, например «Анализ некоторых вопросов», а также штампованных формулировок типа: «К вопросу о...», «К изучению...», «Материалы к...».

Если автор хочет конкретизировать заглавие своей работы, можно дать подзаголовок, который должен быть предельно кратким и не превращаться в новое заглавие.

После титульного листа помещается содержание (оглавление), в котором приводятся все заголовки работы и указываются страницы, с которой они начинаются. Заголовки оглавления должны точно повторять заголовки в тексте. Сокращать или давать их в другой формулировке, последовательности и соподчиненности по сравнению с заголовками в тексте нельзя.

Введение к работе. Здесь обычно обосновываются актуальность выбранной темы, цель и содержание поставленных задач, формулируются объект и предмет исследования,

указывается избранный метод (или методы) исследования, сообщается, в чем заключается теоретическая значимость и прикладная ценность полученных результатов, приводятся характеристика источников для написания работы и краткий обзор литературы, имеющейся по данной теме.

Таким образом, введение – очень ответственная часть курсовой работы, поскольку оно не только ориентирует читателя в дальнейшем раскрытии темы, но и содержит все необходимые квалификационные характеристики. Поэтому основные части введения к курсовой работе рассмотрим более подробно.

Актуальность – обязательное требование к любой курсовой работе. Поэтому вполне понятно, что ее введение должно начинаться с обоснования актуальности выбранной темы.

В применении к курсовой работе понятие «актуальность» имеет одну особенность. То, как ее автор умеет выбрать тему и насколько правильно он эту тему понимает и оценивает с точки зрения своевременности и социальной значимости, характеризует его научную зрелость и профессиональную подготовленность.

Освещение актуальности должно быть немногословным. Начинать ее описание издалека нет особой необходимости. Достаточно в пределах 1-2 страниц машинописного текста показать главное, из чего и будет видна актуальность темы.

Студентом излагается краткий обзор литературы, который в итоге должен привести к выводу, что именно данная тема еще не раскрыта (или раскрыта лишь частично или не в том аспекте) и потому нуждается в дальнейшей разработке.

Обзор литературы по теме должен показать основательное знакомство студента со специальной литературой, его умение систематизировать источники, критически их рассматривать, выделять существенное, оценивать ранее сделанное другими исследователями, определять главное в современном состоянии изученности темы. Материалы такого обзора следует систематизировать в определенной логической связи и последовательности, и потому перечень работ и их критический разбор не обязательно давать только в хронологическом порядке их публикации.

Поскольку курсовая работа обычно посвящается сравнительно узкой теме, то обзор работ предшественников следует делать только по вопросам выбранной темы, а вовсе не по всей проблеме в целом. В таком обзоре незачем также излагать все, что стало известно студенту из прочитанного и что имеет лишь косвенное отношение к его работе. Но все сколько-нибудь ценные публикации, имеющие прямое и непосредственное отношение к теме курсовой работы, должны быть названы и критически оценены.

Иногда автор работы, не находя в доступной ему литературе необходимых сведений, берет на себя смелость утверждать, что именно ему принадлежит первое слово в описании изучаемого явления, однако позднее это не подтверждается. Разумеется, такие ответственные выводы можно делать только после тщательного и всестороннего изучения литературных источников и консультации со своим научным руководителем.

От формулировки научной проблемы и доказательства того, что та часть этой проблемы, которая является темой данной работы, еще не получила своей разработки и освещения в специальной литературе, логично перейти к формулировке цели предпринимаемого исследования, а также указать на конкретные задачи, которые предстоит решать в соответствии с этой целью. Это обычно делается в форме перечисления (изучить...описать... установить...выявить... вывести формулу, и т.п.).

Формулировки этих задач необходимо делать как можно более тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание глав курсовой работы. Это важно также и потому, что заголовки таких глав рождаются именно из формулировок задач предпринимаемого исследования.

Обязательным элементом введения является формулировка объекта и предмета исследования. Объект – это процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и избранное для изучения. Предмет – это то, что находится в границах объекта.

Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. В объекте выделяется та его часть, которая служит предметом исследования. Именно на него и направленно основное внимание слушателя. Именно

предмет исследования определяет тему курсовой работы, которая обозначается на титульном листе как ее заглавие.

Обязательным элементом введения курсовой работы является также указание на методы исследования, которые служат инструментом в добывании фактического материала, являясь необходимым условием достижения поставленной в такой работе цели.

Во введение описываются и другие элементы научного процесса. К ним, в частности, относят указание, на каком конкретном материале выполнена сама работа. Здесь также дается характеристика основных источников получения информации (официальных, научных, литературных, библиографических), а также указываются методологические основы проведенного исследования.

В конце вводной части желательно раскрыть структуру работы, дать перечень ее структурных элементов и обосновать последовательность их расположения.

Образец введения по теме курсовой работы «Бюджетирование как элемент системы управленческого учета в организации»

Бюджетирование – это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности организации по центрам ответственности или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные (фактические) данные. В бюджетах отражаются цели и задачи организации.

В процессе бюджетирования обеспечивается текущий контроль за решениями и процедурами по движению заданных финансовых показателей в результате:

- *образования, распределения и использования хозяйственных средств организации на всех стадиях ее создания, деятельности, реорганизации и ликвидации;*
- *формирования и изменения стоимостных оценок и пропорций активов и пассивов.*

В общем виде бюджетирование в организации имеет следующие основные цели:

- *прогнозирование финансовых результатов хозяйственной деятельности, финансовой состоятельности отдельных видов деятельности, установление целевых показателей эффективности деятельности и лимитов затрат ресурсов;*
- *определение наиболее предпочтительных для дальнейшего развития организации бизнес-проектов, экономическое обоснование бизнес-проектов, а также решений об уровнях их финансирования из внутренних и внешних источников;*
- *анализ эффективности работы различных структурных подразделений, контроль за правильностью решений, применяемых руководителями структурных единиц.*

Бюджет организации (генеральный бюджет) представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и описывает в структурированной форме ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Он включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов. Соответственно, процесс бюджетирования может быть условно разбит на две составные части, каждая из которых является законченным этапом планирования: подготовку операционных бюджетов и подготовку финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов включает в себя бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, бюджет производства, бюджет прямых материальных, бюджет прямых производственных затрат, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет себестоимости проданной продукции, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов. Операционные расходы консолидируются и образуют систему финансовых бюджетов, включающую прогноз прибылей и убытков (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств, прогнозный бухгалтерский баланс.

Бюджетирование обеспечивает лучшую координацию хозяйственной деятельности, повышает управляемость и адаптивность организации к бюджетированию во внутренней и внешней среде, снижает возможность злоупотреблений и ошибок в управлении, обеспечивает взаимосвязь различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности, формирует единое ведение планов и возникающих в процессе их осуществления проблем всеми работниками, обеспечивает более ответственный подход специалистов к принятию решений, лучшую мотивацию их деятельности и ее оценку.

В последние годы наличие процедуры бюджетирования уже становится нормой для многих российских организаций. Однако, на сегодняшний день, примерно в половине организаций система бюджетирования неэффективна. Неэффективной считается такая система краткосрочного планирования, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20-30%. Подобная ситуация представляет собой серьезную проблему, так как бюджет организации является основой для принятия оперативных управленческих решений. Невыполнение бюджета может означать срыв всех планов организации: производства, продаж, выплаты заработной платы, налогов и т.д. В конечном счете, это приводит к срыву стратегии развития организации.

Проблемам бюджетирования посвящены работы таких отечественных авторов, как В.Е. Хруцкий, К.В. Щиборц, В.Н. Самочкин, Ю.Б. Пронин, Т.М. Мезенцева, К.С. Саенко, А.В. Поляк и многих других.

Целью настоящей курсовой работы является рассмотрение основ бюджетирования на лесозаготовительном предприятии, исследование методики формирования бюджетов и путей совершенствования механизма бюджетирования.

Для достижения поставленных целей определены следующие основные задачи:

- рассмотреть методику бюджетирования;*
- исследовать состояние нормативной базы и практики бюджетирования на лесозаготовительных предприятиях;*
- обобщить и проанализировать опыт бюджетирования предприятий, описанный в литературе;*
- определить место бюджетирования в системе управления предприятием;*
- рассмотреть основные направления совершенствования механизма бюджетирования на лесозаготовительном предприятии.*

Объектом исследования является система бюджетирования лесозаготовительного предприятия.

Предметом исследования является методика составления бюджетов на лесозаготовительном предприятии.

Теоретическую и методологическую основу данной работы составляют:

- Методические рекомендации по планированию, учету и калькулированию себестоимости лесопroduкции, отчеты о научно-исследовательских работах ученых и авторских коллективов, сборники научных трудов ученых и практиков;*
- работы отечественных и зарубежных авторов в области теории и практики бюджетирования на предприятии.*

Информационную базу исследования составляют данные лесозаготовительных предприятий Республики Коми.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В главах основной части курсовой работы подробно рассматриваются методика и техника исследования и обобщаются результаты. Все материалы, не являющиеся важными для понимания решения научной задачи, выносятся в приложения.

Содержание глав основной части должно точно соответствовать теме работы и полностью ее раскрывать. Эти главы должны показывать умение студента сжать, логично и аргументировано излагать материал, изложение и оформление которого должно

соответствовать требованиям, предъявляемым к работам, направляемым в печать.

Курсовая работа заканчивается заключительной частью, которая так и называется «Заключение». Как и всякое заключение, эта часть исполняет роль концовки, обусловленной логикой проведения исследования, которая носит форму синтеза накопленной в основной части научной информации. Этот синтез – последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении.

Заключительная часть предполагает, как правило, также наличие обобщенной итоговой оценки проделанной работы. При этом важно указать, в чем заключается ее смысл, какие важные побочные научные результаты получены, какие появляются новые научные задачи в связи с проведением исследования.

Заключительная часть, составленная по такому плану, дополняет характеристику теоретического уровня исследования, а также показывает уровень профессиональной зрелости и научной квалификации ее автора.

В некоторых случаях возникает необходимость указать пути продолжения исследуемой темы, формы и методы ее дальнейшего изучения, а также конкретные задачи, которые будущим исследователям придется решать в первую очередь.

После заключения принято помещать библиографический список использованной литературы. Каждый включенный в такой список литературный источник должен иметь отражение в рукописи исследования. Если ее автор делает ссылку на какие-либо заимствованные факты или цитирует работы других авторов, то он должен обязательно указать в подстрочной ссылке, откуда взяты приведенные материалы. Не следует включать в библиографический список те работы, которые фактически не были использованы.

Вспомогательные или дополнительные материалы, которые загромождают текст основной части работы, помещают в приложения.

По содержанию приложения очень разнообразны. Это, например, могут быть копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, производственные планы и протоколы, отдельные приложения из инструкций и правил, ранее не опубликованные тексты, переписка и т.п. По форме они могут представлять собой текст таблицы, графики, карты.

Связь основного текста с приложениями осуществляется через ссылки, которые употребляются со словом «смотри»; оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки.

5. Разработка рабочего плана

Для разработки рабочего плана курсовой работы студент должен четко представлять структуру курсовой работы.

Это тем более важно, так как структура курсовой работы, независимо от дисциплины и темы, остается неизменной, но по мере обучения меняется ее содержание, углубляется исследование проблемы за счет привлечения большего количества первоисточников и литературы.

Разработка темы курсовой работы начинается с планирования. Правильно составленный план позволяет студенту продуктивно организовать исследовательскую работу по избранной теме и предоставить ее в установленные сроки.

Рабочий план составляется студентом на основе предварительного ознакомления с литературой и другими источниками. Приступая к работе над планом, первоначально необходимо проанализировать вопросы темы по учебникам, так как в них вопросы излагаются в наиболее доступной форме. Только после этого целесообразно переходить к специальной литературе, изучению первоисточников, нормативных документов. Такой способ, от простого к сложному, обеспечит возможность «не потеряться» в обилии фактов, идей, авторов.

Рабочий план составляется в произвольной форме. В нем приводятся конкретные этапы по написанию курсовой работы и сроки их реализации в соответствии с учебным планом. Согласование рабочего плана осуществляется с руководителем курсовой работы.

Примерный план выполнения курсовой работы приведен в таблице.

Таблица 25

№ п/п	Наименование этапа	Срок выполнения
1	Сбор необходимой литературы	1 – 2 неделя семестра
2	Подготовка библиографического списка	3-я неделя семестра
3	Изучение и анализ источников и литературы, подготовка обзора источников и литературы	4 – 6 неделя семестра
4	Формулирование основных теоретических положений и изложение основной части курсовой работы	7 – 9 неделя семестра
5	Подготовка введения	10-я неделя семестра
6	Подготовка заключения	11-я неделя семестра
7	Оформление курсовой работы и приложений	12 – 14 неделя семестра
8	Представление чистого варианта курсовой работы и получение допуска к защите	15 – 16 неделя семестра

6. Принципы рубрикации текста

Под рубрикацией текста понимается его членение на логически самостоятельные составные части. Поскольку курсовая работа представляет собой подчиненное единой цели сочинение, ее рубрикация тоже должна служить оптимальному раскрытию темы. Выделение структурных элементов составляет существенный момент рубрикации.

Если введение и заключение обычно бывают цельными, то основная часть, в свою очередь, подвергается более дробной рубрикации на главы и параграфы. Она осуществляется посредством нумерации и заголовков.

Заголовки глав и параграфов задают общую перспективу изложения на данном отрезке текста. При рецензировании студенческой работы правильности членения на главы и параграфы и выбора их названий придается большое значение. Каждый заголовок должен строго соответствовать содержанию следующего за ним текста. При этом необходимо, чтобы каждая глава по содержанию представляла собой как бы сумму смысловых содержаний своих параграфов. Если название главы предполагает более широкое содержание, чем вся совокупность ее параграфов, то что-то в заявленной теме остается упущенным, нераскрытым. Если же содержание параграфов в сумме оказывается богаче, чем предполагало название главы, это означает, что глава содержит лишнее, выходящее за пределы ее плана параграфы.

Названия глав и параграфов не следует делать ни слишком многословными, длинными, ни чересчур краткими. Длинные заголовки, занимающие несколько строк, выглядят громоздкими и с трудом воспринимаются. Тем более, что названия глав и параграфов набираются более крупными буквами и размещаются посередине страницы. Слишком короткие названия, особенно состоящие из одного слова, нехороши тем, что теряют всякую конкретность и воспринимаются как предельно общие. Поэтому они в любом случае оказываются по смыслу шире соответствующего им содержания. В заголовок не следует включать узкоспециальные термины, сокращения, аббревиатуры, формулы.

Рубрикация текста на уровне глав и параграфов выражается также в их нумерации. Все структурные единицы нумеруются арабскими цифрами, причем номера наиболее крупных частей состоят из одной цифры, номера второй ступени деления – из двух цифр, номера третьей ступени – из трех и т.д.

Помимо выделения частей текста, имеющих названия и номера, существует и более дробная рубрикация без использования номеров и названий. Это деление текста на абзацы, т.е. периодическое логически обусловленное отделение фрагментов написанного друг от друга отступом вправо в начале первой строки фрагмента. Абзацы позволяют сделать излагаемые мысли более рельефными, облегчают восприятие текста при чтении и его осмыслении.

Желательно, чтобы объем абзацев был средним. Редкость отступов делает текст

монотонным, а чрезмерная частота мешает читателю сосредоточиться на мысли автора.

Между абзацами непременно должна существовать логическая связь, объединяющая их в цельное повествование. Для того, чтобы сделать эту связь более явной, необходимо усиливать рубрификацию использованием специальных вводных слов и оборотов в начале первого предложения абзаца. Такие слова и обороты дают возможность подчеркнуть, как именно связаны предыдущий и последующий абзац: является ли последующий выводом из предыдущего, или обобщением нескольких предыдущих абзацев, или возражением на содержащиеся в них аргументы.

7. Общие требования к изложению и стилю текста

При написании курсовой работы очень важно не только то, как студент раскроет тему, какие использует источники, но и язык, стиль, общая манера подачи содержания.

Прежде всего, нужно иметь в виду, то курсовая работа относится к строго определенному жанру: это научное произведение. Поэтому она должна соответствовать требованиям этого жанра и писаться в стилистике научного текста. Письменная научная речь строится согласно определенным правилам – так называемым правилам академического этикета – и сложившейся в ученом сообществе традиции публично излагать свои мысли с опорой на привлекаемые для их обоснования концепции. Эти неписанные правила и традиции направлены на то, чтобы обеспечить взаимно уважительный тон научной полемики, соблюдение авторских прав, корректность в изложении концепций, содержащихся в используемых источниках, отсутствие смысловых искажений, искусственных натяжек и фальсификаций.

Особенностью современного научного текста является исключение из употребления личного местоимения первого лица единственного лица – «я». Там, где автору нужно назвать себя в первом лице, используется местоимение множественного числа – «мы». Образуются конструкции «мы полагаем», «по нашему мнению».

Такое словоупотребление, во-первых, придает тексту видимость большей объективности. Во-вторых, когда авторство выражается местоимением «мы», создается впечатление, что за автором как единичным субъектом стоит группа людей – научная школа, направление, единомышленники. Это отражает современную ситуацию в науке характеризующуюся нарастающими тенденциями к интеграции, коллегиальности в творчестве.

Тем не менее, текст не должен сплошь пестреть словом «мы». Для стилистического разнообразия стоит прибегать и к другим конструкциям, обеспечивающим должный уровень безличности текста.

В процессе подготовки курсовой работы в качестве примера можно порекомендовать использовать следующие функционально-синтаксические и специальные лексические средства:

- средства, указывающие на последовательность изложения: *в начале; прежде всего; затем; во-первых (во-вторых и т.д.); в последствии; после;*
- средства, указывающие на противопоставление отдельных тезисов изложения: *однако; в то же время; между тем; тогда как; тем не менее;*
- средства, указывающие на наличие причинно-следственных отношений: *следовательно; поэтому; потому что; благодаря; сообразуясь с; вследствие;*
- средства, отражающие переход изложения от одной мысли к другой: *прежде чем; обратимся к; рассмотрим; как; остановимся на; подчеркнем следующее;*
- средства, подытоживающие изложение или часть изложения: *итак; таким образом; значит; в заключении отметим; на основе сказанного; следовательно.*

Кроме того, в качестве рассматриваемых средств в ряде случаев могут выступать местоимения, прилагательные и причастия, как-то: *данный; этот; эти; такая; названные; упомянутые; указанные.*

Несколько слов об общих стилистических «запретах», о которых необходимо помнить при подготовке текстов курсовых работ. В содержании курсовой работы, как правило, не допускается применять:

- обороты разговорной речи, произвольные словообразования, в том числе профессионализмы;
- различные научные термины, близкие по своему значению для обозначения одного и того же понятия;
- иностранные слова и термины – при наличии русскоязычных аналогов;
- сокращения обозначений единиц физических величин – при их употреблении без цифр (кроме единиц физических величин в головах и боковиках таблиц и в расшифровках буквенных обозначений, входящих в формулы);
- математически знак «минус» (-) перед отрицательными значениями величин, упоминаемыми по тексту;
- математические знаки без цифр, в том числе и при упоминании по тексту.

8. Обложка и титульный лист

Курсовая работа должна быть сброшюрована в обложку скоросшивателя.

Титульный лист – первый лист курсовой работы оформляется машинописным способом на листе формата А4 (210 × 297 мм) по установленной форме

Реквизиты титульного листа содержат:

- полное наименование высшего учебного заведения (Сыктывкарский лесной институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова»);
- наименование кафедры (кафедра бухгалтерского учета, анализа, аудита и налогообложения);
- вид документа (курсовая работа);
- наименование дисциплины, по которой выполняется курсовая работа (Бухгалтерский управленческий учет);
- наименование темы курсовой работы;
- инициалы, фамилия студента, курс и факультет, на котором он обучается;
- ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия руководителя;
- название города, год.

При оформлении титульного листа перенос слов и исправления не допускаются.

9. Подготовка к защите: устное выступление, презентация

Курсовая работа в завершённом виде в соответствии с графиком представления письменных работ сдается студентом на кафедру. Студент заочной формы обучения представляет курсовую работу на факультет, где она регистрируется, и после этого передается на кафедру для проверки руководителем. После проверки курсовой работы и подготовки на нее рецензии преподаватель возвращает работу на кафедру, где студент имеет возможность ознакомиться с замечаниями, указанными в рецензии.

При подготовке курсовой работы к защите студент может подготовить ее компьютерную презентацию с помощью соответствующей системы MS Power Point.

Создание презентации предусматривает несколько этапов:

1. Оформление титульного слайда. Этот слайд должен содержать название темы доклада.
2. Оформление слайда-содержания. Этот слайд должен содержать план доклада, причем каждый пункт плана – это гиперссылка на какой-либо слайд по данной теме или даже на внешний файл.
3. Оформление последовательности слайдов. Последовательность слайдов. Раскрывающих какую-либо тему, должна иметь:
 - а) меню-содержание по данной теме;
 - б) средства навигации, которые включают кнопки листания вперед-назад и кнопку возврата на главное меню или меню по данной теме;
 - в) гиперссылки, организующие какие-либо действия – вызовы других программ или переходы на другие слайды, например структурные схемы, графики, иллюстрации и т.д.

4. Текстовый материал на слайде следует подавать порционно, в той последовательности, в какой предусмотрено сценарием. При этом необходимо учитывать, что текст, остающийся на слайде должен содержать основные положения или определения излагаемого материала.
5. Оформление слайда с психической точки зрения должно быть таким, чтобы не перегружать аудиторию избытком звука, анимационных эффектов и чрезмерной яркостью и многообразием цветовой гаммы. Как правило, анимационные эффекты (реже звук) используются для акцентирования внимания аудитории на каком-либо определении или особенностях излагаемого материала, а также для эстетического оформления материала.

10. Порядок защиты курсовой работы

Защита курсовой работы проходит в установленный расписанием день до сдачи экзамена по управленческому учету. Для защиты курсовой работы студент готовит выступление (доклад) протяженностью 3 -5 минут.

Доклад должен включать следующие моменты: обоснование актуальности темы, определение цели и задач курсовой работы, освещение результатов, полученных в ходе изучения основных вопросов темы. При этом следует сосредоточить особое внимание на положениях и выводах, сформулированных автором самостоятельно. После выступления студент отвечает на вопросы руководителя работы, а также лиц присутствующих на защите. В заключении студент дает ответ на замечания, указанные в рецензии.

После завершения защиты курсовой работы руководитель выставляет за нее окончательную оценку, учитывая, как правило, уровень ее защиты.

11. Критерии оценки курсовой работы

Качество курсовой работы и ее защита определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется, если тема курсовой работы раскрыта в полной мере, работа выполнена самостоятельно, содержит анализ практических проблем. Представленный в ней материал свидетельствует о глубоком понимании автором рассматриваемых вопросов. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы), ссылок на литературные и нормативные источники, завершается конкретными выводами. Курсовая работа оформлена аккуратно, в соответствии с требованиями ГОСТа. На ее защите сделан содержательный доклад, даны полные ответы на все вопросы по ее содержанию.

Оценка «хорошо» выставляется, если раскрыто основное содержание темы, работа выполнена преимущественно самостоятельно, содержит анализ практических проблем. Представленный в ней материал свидетельствует о достаточно глубоком понимании автором рассматриваемых вопросов. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т.д.), ссылок на литературные и нормативные источники, завершается конкретными выводами. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера. Курсовая работа оформлена аккуратно, в соответствии с требованиями ГОСТа. На защите сделан содержательный доклад, даны ответы на все вопросы по ее содержанию.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если тема курсовой работы раскрыта частично, работ выполнена в основном самостоятельно, содержит элементы анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности, ограниченно применяется иллюстративно-аналитический материал (таблицы, диаграммы, схемы и т.д.), ссылки на литературные и нормативные источники. Курсовая работа оформлена с некоторыми нарушениями ГОСТа. При ее защите даны ответы не на все вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если не раскрыта тема курсовой работы. Работа выполнена не самостоятельно, носит описательный характер. Ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, применения иллюстративно-

аналитического материала (таблиц, диаграмм, схем и т.д.) ссылок на литературные и нормативные источники, оформлен с грубыми нарушениями ГОСТа. Курсовая работа, оцененная на «неудовлетворительно», не допускается к защите.

Тематика курсовых работ

1. Амортизационная политика организации и ее влияние на формирование себестоимости продукции.
2. Исследование и проектирование моделей организации аналитического учета затрат.
3. Исследование и проектирование форм внутривозвратной отчетности.
4. Классификация затрат и их использование в управлении себестоимостью.
5. Методы контроля затрат организации.
6. Методы оценки материально-производственных запасов и их влияние на формирование себестоимости продукции.
7. Организация учета затрат в финансовом и управленческом учете.
8. Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (на примере...)
9. Попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (на примере...)
10. Попроцессный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (на примере...)
11. Управленческий баланс: сущность, роль и значение в принятии управленческих решений.
12. Формирование элементов учетной политики в управленческом учете.
13. Управленческий учет в принятии решений в предпринимательской деятельности.
14. Анализ взаимосвязи объема производства, себестоимости и прибыли в управленческом учете.
15. Формирование маржинального дохода и управление факторами, влияющими на его величину.
16. Нормативный учет как инструмент планирования, учета и контроля затрат.
17. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам возникновения затрат.
18. Управленческий учет затрат по факторам производства.
19. Виды производств и их влияние на организацию учета затрат.
20. Бухгалтерский управленческий учет в лесозаготовительном производстве.
21. Бухгалтерский управленческий учет в лесопильном производстве.
22. Бухгалтерский управленческий учет в мебельном производстве.
23. Бухгалтерский управленческий учет в целлюлозно-бумажном производстве.
24. Бухгалтерский управленческий учет в фанерном производстве.
25. Учетная информация для управления денежными потоками.
26. Учетная информация для анализа и прогноза выручки (на примере конкретной организации)
27. Учетная информация для анализа и прогноза производственных затрат (на примере конкретной организации)
28. Учетная информация для анализа и прогноза инвестиций (на примере конкретной организации)
29. Учетная информация для управления прибылью (на примере конкретной организации)

30. Учетная информация для управления структурой капитала (на примере конкретной организации)
31. Учетная информация для управления оборотными средствами (на примере конкретной организации)
32. Учетная информация для оценки эффективности деятельности организации.
33. Отражение затрат и результатов в системе «директ-костинг».
34. Бюджетирование в системе управленческого учета.
35. Бюджетирование как управленческая технология.
36. Управленческий учет расходов на оплату труда.
37. Управленческий учет и анализ в принятии решений: «производить или покупать».
38. Принципы управленческого учета, сфера и особенности его применения.
39. Производственный учет как составная часть управленческого учета.
40. Классификации затрат в управленческом учете, принципы и назначение.
41. Альтернативность и релевантность информации в управленческом учете.
42. Финансовая структура предприятия как динамическая система зон ответственности.
43. Бюджетирование: типы бюджетов.
44. Бюджеты и отчеты об их исполнении как способ контроля деятельности центров ответственности.
45. Бюджетирование как система согласованного управления деятельностью центров ответственности.
46. Учет и контроль исполнения бюджетов.
47. Модели формирования и учета затрат в управленческом учете.
48. Проблемы распределения косвенных расходов по видам деятельности, отдельным продуктам (услугам) и видам деятельности.
49. Влияние на прибыль метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
50. Сравнительная характеристика нормативного метода и системы «стандарт-кост».
51. Методы калькулирования себестоимости и установление цены на продукцию (работы, услуги).
52. Оценка влияния снижения цены на массу прибыли в зависимости от эластичности спроса, постоянных и переменных затрат.
53. Модель принятия решений в управленческом учете.
54. Трансфертное ценообразование как инструмент оценки деятельности центров ответственности.
55. Управленческий учет на малом предприятии.
56. Учет затрат как база принятия ценовых решений.
57. Нормативный метод учёта затрат.
58. Информационное обеспечение управленческого учёта.
59. Контроль в системе управленческого учета.
60. Анализ безубыточности многопродуктового производства.
61. Цели и виды калькуляции затрат.
62. Концепция контроллинга как часть управленческого учета.
63. Управленческий, финансовый и налоговый учет: сравнительные особенности формирования информационных потоков.
64. Объекты калькулирования: продукты, операции, процессы.
65. Формирование накладных расходов коммерческой организации.

66. Управленческий учёт как основа управленческого анализа
67. Организация управленческого контроля
68. Методологии управления ресурсами ERP, CRP, MRP
69. Информационные технологии в управленческом учёте
70. Поведенческие аспекты бюджетирования
71. Поведенческие аспекты производственного учета
72. Организация управленческого учёта в функциональных подразделениях системы управления предприятием
73. Основные направления управленческого анализа
74. Центры прибыли и центры затрат производственного предприятия
75. Особенности формирования центров ответственности (на примере конкретной организации)
76. Внутренняя отчётность компании
77. Организация внутреннего аудита (на примере конкретной организации)
78. Использование в управленческом учете информации, формируемой в системе финансового учета.
79. Организация управленческого учета (на примере конкретной организации).
80. Информационная система для целей управленческого учета (на примере конкретной организации)
81. Использование анализа безубыточности в условиях ограниченности ресурсов
82. Организация учета по полным затратам (на примере конкретной организации)
83. Система формирования экономических показателей хозяйственной деятельности и их использования в управлении.
84. Организация управленческого учета по центрам ответственности
85. Организация нормативного учета (на примере конкретной организации)
86. Организация учета по переменным затратам (на примере конкретной организации)
87. Функции бухгалтера-аналитика в практике управления организацией
88. Особенности формирования накладных расходов (на примере конкретной организации)
89. Управленческий анализ: принципы организации (на примере конкретной организации)
90. Организация внутреннего аудита в рамках системы управленческого контроля

Тесты по темам дисциплины

Тема 1. «Общие сведения об управленческом учете»

1. Организации, осуществляющие свою деятельность на территории Российской Федерации, ведут бухгалтерский управленческий учет:

- а) по желанию руководства;
- б) в соответствии с требованиями Закона «О бухгалтерском учете»;

в) в соответствии с МСФО.

2. Возможно ли в бухгалтерском управленческом учете использование не денежных измерителей (натуральных, условно-натуральных, расчетных показателей)?

- а) да;
- б) нет.

3. Информация, содержащаяся в формах внутренней управленческой отчетности:

- а) является публичной и открытой для заинтересованных пользователей;
- б) внутреннее ценообразование;
- в) взаиморасчеты с обособленными структурными подразделениями;
- г) взаимоотношения с кредитными организациями.

8. Управленческий учет использует следующие методы:

- а) счета и двойная запись;
- б) индексный метод;
- в) методы наименьших квадратов.

9. Качественная характеристика управленческой информации, в соответствии с которой она должна предоставляться в достаточном объеме для принятия на соответствующем уровне управленческого решения, называется:

- а) оперативность;
- б) адресность;
- в) достаточность;
- г) инициативность.

10. Предметом управленческого учета являются:

- а) привлечение внешнего финансирования;
- б) производственная деятельность;
- в) инвестиционная деятельность.

11. К внеучетным источникам информации управленческого учета относятся:

- а) материалы проверок налоговой службы;
- б) данные учетных регистров;
- в) материалы постоянно действующих производственных совещаний;
- г) материалы печати;
- д) данные бухгалтерской отчетности.

12. Требование, в соответствии с которым учетная информация должна предоставляться в сроки, дающие возможность сориентироваться и вовремя принять эффективное решение, в противном случае она малоприспособна для целей управления, называется:

- а) адресность;
- б) оперативность;
- в) достаточность;
- г) аналитичность;
- д) полезность;
- е) экономичность.

13. Требование, в соответствии с которым учетная информация должна предоставляться в достаточном объеме для принятия на соответствующем уровне управленческого решения, называется:

- а) адресность;
- б) оперативность;
- в) достаточность;
- г) аналитичность;
- д) полезность;
- е) экономичность.

14. Управленческий учет отличается от финансового учета тем, что служит:

- а) инструментом помощи руководителю в принятии решений по управлению затратами и прибылью;
- б) средством составления финансовых отчетов для внешних пользователей.

- 15. Пользователи аналитических данных управленческого учета отличаются тем, что:**
- а) составляют большую и неизвестную группу лиц, заинтересованных в информации о деятельности организации;
 - б) составляют относительно малую и известную группу лиц, имеющих доступ к внутрифирменной информации.
- 16. Источниками информации управленческого учета в отличие от финансового учета могут быть:**
- а) любые источники информации, полезные для целей управления;
 - б) только правила бухгалтерского учета.
- 17. Основным объектом управленческого учета в отличие от объекта финансового учета является:**
- а) хозяйственная единица в целом;
 - б) каждое подразделение хозяйственной единицы.
- 18. Какую систему бухгалтерского учета использует управленческий учет, в отличие от финансового учета:**
- а) любую систему, обеспечивающую положительный результат;
 - б) только систему двойной записи.
- 19. Какие измерители применяет управленческий учет в отличие от финансового учета:**
- а) денежные единицы по курсу, действующему на момент возникновения факта хозяйственной деятельности;
 - б) любые подходящие стоимостные или натуральные единицы.
- 20. Задачи управленческого учета состоят в том, чтобы:**
- а) определить, в какой информации нуждается руководитель;
 - б) выяснить, где информация для целей управления может быть получена;
 - в) определить, в какой информации нуждается руководитель, где эта информация может быть получена, и каким образом она будет использоваться для целей планирования, контроля и принятия решений.
- 21. К задачам управленческого учета относятся:**
- а) выявить, измерить и собрать информацию для целей управления;
 - б) подготовить, пояснить и передать информацию руководителю;
 - в) выявить, измерить и собрать, а также подготовить, пояснить и передать информацию руководителю.
- 22. Для решения задач управленческого учета выполняются следующие функции:**
- а) регистрируются затраты и предоставляются аналитические отчеты;
 - б) оцениваются затраты по носителям и местам их возникновения;
 - в) осуществляется управление себестоимостью для принятия решений по цене, ассортименту и технологии производства;
 - г) анализируются затраты и финансовые результаты принятия решений в краткосрочном и долгосрочном периодах;
 - д) верно только а) и б);
 - е) верно а), б), в) и г).
- 23. Управленческий учет придерживается следующих принципов:**
- а) применять любую систему учета, дающую полезный результат;
 - б) полагать непрерывность функционирования организации в долгосрочном периоде;
 - в) обеспечить свободу выбора методов оценки информации и форм ее предоставления аналитиком;
 - г) концентрировать внимание аналитика на деятельности подразделений (сегментов) организации;
 - д) соблюдать коммерческую тайну в оценке результатов для принятия решений;
 - е) верно только а) и г);
 - ж) верно а), б), в), г) и д).
- 24. Роль бухгалтера-аналитика в принятии управленческих решений состоит в следующем:**
- а) проводить анализ учетно-калькуляционной деятельности;

- б) представлять руководителю аналитические отчеты о финансовых результатах деятельности подразделений (сегментов) организации;
- в) оказывать помощь руководителю в планировании и контроле, выявлении резервов экономии затрат;
- г) верно только б) и в);
- д) верно а), б) и в).

25. Этические стандарты бухгалтера по управленческому учету включают:

- а) своевременное изучение и использование законодательно-нормативных документов по учету и отчетности;
- б) активное участие в совершенствовании системы управленческого учета;
- в) соблюдение коммерческой тайны;
- г) контроль норм и нормативов, оперативный анализ отклонений и своевременное обеспечение руководителя результатами анализа;
- д) проведение разъяснительной работы или учебы по анализу отклонений затрат и их влиянию на финансовые результаты;
- е) верно только б), в) и г);
- ж) верно а), б), в), г) и д.).

26. «Управленческий учет» - это:

- а) процесс, происходящий внутри фирмы с использованием планирования и контроля ее деятельности;
- б) процесс выявления, измерения, сбора, анализа, подготовки, интерпретации и передачи информации, необходимой руководителю при выполнении его функций;
- в) верно а) и б).

27. Основные функции системы управления управленческого учета состоят в том, чтобы:

- а) регистрировать затраты и предоставлять аналитические отчеты;
- б) оценивать величину затрат по носителям (продуктам, работам и услугам), местам возникновения (цехам, службам, центрам ответственности);
- в) управлять себестоимостью для принятия решений по цене, ассортименту и технологии производства;
- г) анализировать финансовые результаты принятия решений в краткосрочном и долгосрочном периоде;
- д) верно а), б), в) и г).

Тема 2. «Управленческий и производственный учет»

1. Целью управленческого учета является:

- а) представление финансовой отчетности государственным органам;
- б) планирование эффективного развития организации;
- в) подготовка информации для разных уровней руководства для принятия управленческих решений.

2. Управленческий учет - это:

- а) система учета, нормирования, планирования контроля и анализа, которая систематизирует информацию для принятия управленческих решений и прогноза будущего развития организации;
- б) система учета и контроля для эффективного управления организацией;
- в) система бюджетирования, учета и управления структурными подразделениями организации.

3. Оценка результатов деятельности структурных подразделений является принципом:

- а) управленческого учета;
- б) финансового учета;
- в) контроля.

4. Пользователи результатов управленческого учета:

- а) налоговые органы;
- б) акционеры, собственники организации;
- в) управленческий персонал.

5. Что из нижеперечисленного не является элементом метода управленческого учета:

- а) управление;
- б) лимитирование;
- в) планирование.

6. В управленческом учете методика расчетов основывается на:

- а) первичном учете;
- б) оперативном учете;
- в) сочетании данных первичного учета, анализе и прогнозных оценках на будущее.

7. Обеспечение информацией всех уровней управления, контроля и принятия управленческих решений является функцией:

- а) управленческого учета;
- б) финансового учета;
- в) оперативного учета.

8. Степень ответственности за неправильные управленческие решения:

- а) штрафные санкции;
- б) уголовная ответственность;
- в) дисциплинарная ответственность.

8. По полноте включения затрат в себестоимость выделяют следующие системы управленческого учета:

- а) полных и частичных затрат;
- б) фактических и нормированных затрат;
- в) автономная и интегрированная.

10. По степени взаимосвязи финансового и управленческого учетов выделяют следующие системы управленческого учета:

- а) интегрированная и автономная;
- б) фактических и нормированных затрат;
- в) полных и частичных затрат.

11. Какой из нижеперечисленных факторов относится к внешним факторам:

- а) себестоимость продукции;
- б) спрос на рынке;
- в) необходимость покрытия долгосрочных капитальных вложений;
- г) трудоемкость производства?

12. В каких условиях целесообразно использовать метод переменных затрат:

- а) стоимость активов, вовлеченных в производство каждого вида продукции в компании, одинакова;
- б) стоимость активов, вовлеченных в производство каждого вида продукции в компании, разная;
- в) отношение переменных затрат к производственным расходам разное для каждого вида продукции;
- г) нетрудоемкое производство.

13. Какое важнейшее достоинство метода валовой прибыли:

- а) необходимость рассчитывать желаемую величину прибыли отсутствует;
- б) не нужно определять производственные затраты на единицу продукции;
- в) нет необходимости деления затрат на постоянные и переменные;
- г) нет необходимости определять коммерческие, административные расходы.

14. Что нужно сделать, чтобы метод рентабельности продаж был эффективным:

- а) правильно определить используемые активы;
- б) правильно распределить затраты по единицам продукции;
- в) объединить постоянные и переменные затраты.

Тема 3. «Влияние организационной структуры предприятия на построение системы управленческого учета»

1. Каким образом надо организовывать систему управления в крупных компаниях?

- а) с максимальной централизацией полномочий;
- б) с максимальной децентрализацией полномочий;
- в) с умеренной централизацией полномочий;
- г) с умеренной децентрализацией полномочий.

2. Продолжите утверждение: «Чем выше динамика бизнеса конкретной организации, тем...»:

- а) выше должна быть децентрализация управления;
- б) выше должна быть централизация управления;
- в) ниже эффективность децентрализации управления.

3. Центры ответственности – это...:

- а) административно-хозяйственная часть организации;
- б) филиалы организации;
- в) места возникновения обязательств;
- г) структурные подразделения, по которым можно учесть выполнение менеджерами, которые их возглавляют, своих обязанностей.

4. Какова цель организация управленческого учета по центрам ответственности?

- а) обобщение данных о затратах и результатах деятельности по каждому центру ответственности для выявления отклонений от сметы и отнесения их на конкретное лицо;
- б) получение данных для составления внешней отчетности организации;
- в) обобщение данных о финансовых результатах деятельности организации за отчетный период;
- г) обобщение данных о затратах организации для установления прогнозных значений показателей на период, следующий за отчетным периодом.

5. Какие центры ответственности выделяют в рамках организации, исходя из их функциональной направленности, места в организационной структуре широты полномочий и ответственности?

- а) центр расходов, центр доходов, центр затрат;
- б) центр инвестиций, центр финансовых результатов, центр производственных затрат;
- в) центр вложений, центр затрат, центр финансовых результатов;
- г) центр прибыли, центр инвестиций, центр затрат, центр обслуживания, центр продаж.

6. Как называется структурное подразделение организации, где осуществляется потребление ресурсов и накопление соответствующих издержек и менеджер которого отвечает за расходование средств?

- а) центр затрат;
- б) центр инвестиций;
- в) центр обслуживания;
- г) центр расходов.

7. Конструкторское бюро организации является...

- а) центром обслуживания;
- б) центром затрат;
- в) центром планирования;
- г) центром расходов.

8. Центр продаж – это...

- а) подразделение, руководитель которого отвечает за расходы на реализацию производственной продукции;
- б) подразделение, руководитель которого несет ответственность за выручку и затраты;
- в) подразделение, руководитель которого отвечает за прибыль от продаж;

г) подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку.

9. За что несет ответственность менеджер центра затрат?

а) только за расходование средств;

б) за расходование средств и формирование себестоимости;

в) за произведенные затраты и полученные финансовые результаты отдельного структурного подразделения;

г) за формирование себестоимости продукции.

10. За что несет ответственность руководитель центра инвестиций?

а) за затраты, связанные с капиталовложениями;

б) за прибыль капиталовложений;

в) за эффективность производственных вложений;

г) за проценты, полученные от инвестиций.

11. Как называется структурное подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыль:

а) центр доходов;

б) центр продаж;

в) центр прибыли;

г) центр финансовых результатов.

12. Отдел сбыта организации и склад являются...

а) центром затрат;

б) центром инвестиций;

в) центром продаж;

г) центром обслуживания.

13. Что служит объектом контроля руководителей центров инвестиций?

а) затраты, доходы и инвестиции;

б) затраты;

в) доходы;

г) инвестиции.

14. Менеджер какого центра ответственности контролирует цены, объем производства и реализации, затраты?

а) центра продаж;

б) центра доходов;

в) центра затрат;

г) центра прибыли.

15. Преимущественно, в каких организациях выделяются центры прибыли:

а) с ярко выраженной децентрализацией управления;

б) с централизованным управлением;

в) с функциональным управлением.

16. В организациях с централизацией управления, как правило, выделяются...

а) центры затрат;

б) центры прибыли;

в) центры доходов;

г) центры вложений.

17. Кем разрабатывается план счетов управленческого учета организации?

а) Министерством финансов РФ;

б) ИФНС РФ;

в) Правительство РФ;

г) самостоятельно каждой организации.

18. Счета управленческого и финансового учета, отражающие затраты на производство, допускается вести в единой системе бухгалтерского учета без обособления калькуляционных счетов в системе управленческого учета.

а) неверно;

б) верно.

19. В чем заключается автономный способ построения системы счетов управленческого

учета?

- а) разработка самостоятельно действующего плана счетов управленческого учета;
- б) выделение счетов в 20-29 по учету затрат на производство в замкнутую подсистему, отделенную от системы счетов финансового учета;
- в) использование свободных счетов 30-39 действующего план счетов бухгалтерского учета, без выделения счетов 20-29 в замкнутую подсистему.

20. Каким образом осуществляется интеграция финансового и управленческого учета одноуровневой системе бухгалтерского учета?

- а) с помощью контрольных счетов;
- б) с помощью счетов – экранов;
- в) с помощью передаточных счетов;
- г) с помощью забалансовых счетов.

21. Каким образом осуществляется интеграция финансового и управленческого учета одноуровневой системе бухгалтерского учета?

- а) получение информации о доходах и расходах;
- б) обособленное ведение финансового и управленческого учета, а связь между ними осуществляется с помощью парных контрольных счетов одного и того же наименования;
- в) учета затрат на производство по статьям калькуляции;
- г) учет затрат на производство по элементам в разрезе контрольных счетов.

22. В чем состоит сущность интегрированной системы управленческого учета?

- а) использование единой системы счетов и бухгалтерских проводок, на основе связи, осуществляемой при помощи контрольных счетов расходов и доходов финансовой бухгалтерии;
- б) применение контрольных счетов-экранов;
- в) формирование себестоимости продукции в системе очков;
- г) учет затрат по элементам и статьям в системе счетов финансового учета.

23. Выберите основные признаки классификации систем управленческого учета:

- а) форма связи управленческой и финансовой бухгалтерий (интегрированная или автономная);
- б) полнота учитываемых затрат (с полным распределением затрат, по ограниченной себестоимости, по дифференциальным затратам);
- в) оперативность учета затрат (по фактическим затратам, по нормативным или плановым затратам);
- г) ответственность руководителя по местам возникновения затрат;
- д) верно а), б), в) и г).

24. Чем отличается центр затрат от центра прибыли?

- а) руководитель центра затрат контролирует только затраты своего подразделения;
- б) руководитель центра прибыли контролирует затраты и прибыль своего подразделения.

25. Чем отличается центр инвестиций от центра прибыли?

- а) руководитель центра прибыли контролирует затраты и прибыль, зарабатываемую подразделением;
- б) руководитель центра инвестиций, кроме затрат и прибыли, несет ответственность за инвестиции в операционные активы своего подразделения.

Тема 4. «Затраты и их классификация»

1. К условно-переменным затратам относятся:

- а) амортизация офисного помещения, начисляемая линейным методом;
- б) топливо на технологические цели;
- в) затраты на упаковку готовой продукции;
- г) заработная плата производственных рабочих, находящихся на повременной системе

оплаты труда.

2. К условно-постоянным затратам относятся:

- а) амортизация производственного оборудования, начисляемая линейным методом;
- б) стоимость основных материалов на производство продукции;
- в) заработная плата основных производственных рабочих, находящихся на сдельной системе оплаты труда;
- г) расходы на рекламу в виде ежемесячного фиксированного платежа за объявление в сборнике;
- д) заработная плата управленческого персонала, находящегося на повременной системе оплаты труда.

3. К прямым затратам на производство продукции относятся:

- а) заработная плата наладчиков оборудования, находящихся на повременной системе оплаты труда;
- б) стоимость основных материалов, израсходованных на производство продукции;
- в) затраты, связанные с подготовкой и освоением производства;
- г) амортизация офисного помещения, начисляемая линейным методом;
- д) заработная плата основных производственных рабочих.

4. К косвенным расходам на производство продукции относятся:

- а) стоимость материалов, используемых на производство продукции;
- б) полуфабрикаты, используемые при производстве продукции;
- в) услуги вспомогательных производств по обслуживанию рабочих мест;
- г) расходы на внутрипроизводственные перевозки материалов;
- д) заработная плата основных производственных рабочих;
- е) текущий ремонт оборудования.

5. К основным расходам, связанным с производством продукции, относятся:

- а) амортизация административного здания;
- б) стоимость полуфабрикатов, используемых для производства продукции;
- в) коммунальные платежи;
- г) заработная плата управленческого персонала организации;
- д) заработная плата основных производственных рабочих.

6. Под организацией учета производственных затрат понимается:

- а) система используемых предприятием бухгалтерских счетов;
- б) _____

7. Производственные затраты состоят из следующих элементов:

- а) прямые материальные затраты;
- б) прямые затраты на оплату труда;
- в) _____

8. Примерами одноэлементных затрат являются следующие затраты:

- а) _____
- б) _____
- в) _____

9. Примерами одноэлементных затрат являются следующие затраты:

- а) общехозяйственные расходы;
- б) коммерческие расходы;
- в) стоимость основных материалов на производство продукции;
- г) затраты на ремонт оборудования.

10. Затраты, рассчитанные на единицу продукции (работ, услуг) называются:

- а) удельные;
- б) переменные;
- в) совокупные.

11. Затраты организации на приобретение материалов, использованных при производстве проданной продукции, относятся к разряду:

- а) входящих;
- б) истекших.

12. Чем отличаются продуктовые затраты от периодических затрат?

- а) продуктовые затраты списываются в себестоимость проданных товаров, а периодические — как текущие расходы за отчетный период;
- б) продуктовые затраты участвуют не в запасах, а списываются на себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг, периодические затраты сразу выставляются против выручки как расходы за период.

Тема 5. «Учет затрат на производство и продажу продукции (работ, услуг) для оценки себестоимости и определения прибыли»

1. Выбор организацией метода учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции:

- а) определяется организацией самостоятельно;
- б) регламентируется методическими рекомендациями для различных отраслей деятельности;
- в) определяется в соответствии с налоговым законодательством.

2. При каком из нижеперечисленных методов калькулирования себестоимости продукции прибыль от продажи продукции будет иметь наименьшее значение?

- а) при калькулировании полной себестоимости продукции;
- б) при калькулировании производственной себестоимости продукции;
- в) при калькулировании себестоимости продукции методом Direct-Costing.

3. При таком методе калькулирования себестоимости продукции, как Direct-costing, в себестоимость продукции включаются:

- а) все прямые затраты на производство продукции;
- б) все переменные затраты на производство продукции;
- в) все переменные затраты на производство продукции, за исключением коммерческих и управленческих расходов.

4. При каком из нижеперечисленных методов калькулирования в себестоимость продукции включаются управленческие расходы?

- а) при калькулировании полной себестоимости продукции;
- б) при калькулировании производственной себестоимости продукции;
- в) при калькулировании себестоимости продукции методом Direct-Costing.

5. В момент признания в бухгалтерском учете прямые затраты отражаются по дебету счета:

- а) 20 «Основное производство»;
- б) 25 «Общепроизводственные расходы»;
- в) 26 «Общехозяйственные расходы»;
- г) 44 «Расходы на продажу».

6. В момент признания в бухгалтерском учете косвенные производственные затраты отражаются по дебету счета:

- а) 20 «Основное производство»;
- б) 25 «Общепроизводственные расходы»;
- в) 26 «Общехозяйственные расходы»;
- г) 44 «Расходы на продажу».

7. Объектом учета затрат при попроцессном методе калькулирования себестоимости является:

- а) заказ;
- б) договор;
- в) вид производимой продукции;
- г) технология процесса;
- д) затраты производственного процесса.

8. Объектом учета затрат при позаказном методе калькулирования себестоимости является:

- а) заказ;
- б) договор;
- в) вид производимой продукции;
- г) технология процесса;
- д) затраты производственного процесса.

9. Прямые затраты на производство изделий – 20 000 руб., постоянные общепроизводственные расходы – 10 000 руб., переменные общепроизводственные расходы – 5 000,00 руб., управленческие расходы – 30 000 руб. Полная себестоимость изделий составляет:

- а) 20 000 руб.;
- б) 25 000 руб.;
- в) 30 000 руб.;
- г) 35 000 руб.;
- д) 65 000 руб.

10. Прямые затраты на производство изделий – 20 000 руб., постоянные общепроизводственные расходы – 10 000 руб., переменные общепроизводственные расходы – 5 000 руб., управленческие расходы – 30 000 руб. Производственная себестоимость изделий составляет:

- а) 20 000 руб.;
- б) 25 000 руб.;
- в) 30 000 руб.;
- г) 35 000 руб.;
- д) 65 000 руб.

11. При каких условиях предпочтительнее использовать систему калькулирования по процессам?

- а) многостадийная обработка массовой продукции;
- б) при выпуске разнообразной продукции или вовлечении в различные виды деятельности.

12. Калькулирование в системе «директ-костинг» должно включать:

- а) полное распределение затрат на единицу продукта;
- б) распределение на единицу продукта только переменных затрат;
- в) распределение на единицу продукта только производственных затрат.

13. Что скрывается за понятием «эквивалентная единица» в системе учета и калькулирования затрат по процессам?

- а) условная единица измерения, несущая набор затрат, необходимых для одной законченной физической единицы;
- б) условная единица измерения, участвующая в оценке незавершенного производства;
- в) верно а) и б).

14. «Директ-костинг» как система калькулирования на основе переменных затрат отличается тем, что:

- а) постоянные общепроизводственные расходы вместе с коммерческими и управленческими списываются как расходы за период;
- б) калькулируется неполная (ограниченная) себестоимость.

15. В каком из методов калькулирования себестоимости операционная прибыль (прибыль от продаж) реагирует на изменения в объемах производства?

- а) «директ-костинг»;
- б) с полным распределением затрат;
- в) реагируют оба метода.

16. Нормативный учет служит эффективным инструментом учета, планирования и контроля затрат потому, что:

- а) нормы и нормативы «построены» на поддержании конкурентоспособности;
- б) нормы и нормативы стимулируют совершенствование бухгалтерского учета, планирования и контроля затрат;
- в) нормы и нормативы усложняют планирование;

- г) верно только а) и б);
- д) верно а), б) и в).

17. Нормативными называются такие затраты, которые:

- а) должны быть понесены в ходе обычной деятельности при фактически сложившихся условиях;
- б) должны быть рассчитаны с помощью научно-обоснованных норм расходов материалов, труда, проектируемых ставок общепроизводственных расходов и закупочных цен.

18. Создание системы «стандарт-кост» имеет целью:

- а) усилить контроль затрат за счет сравнения фактических затрат с нормативными затратами;
- б) использовать статичные бюджеты.

19. Система «стандарт-кост» выявляет:

- а) сколько продукция, работа или услуга должны стоить (нормативные затраты);
- б) сколько продукция, работа или услуга стоят на самом деле (фактические затраты);
- в) отклонение фактических затрат от нормативных затрат;
- г) верно а), б) и в).
- д) верно только а).

20. Верно ли утверждение, что нормативные затраты позволяют руководителю работать в режиме «принципа исключений»:

- а) верно, потому что они концентрируют внимание только на тех отклонениях, которые превысили допустимый уровень;
- б) не верно, потому что важны все отклонения.

21. Для определения нормативных затрат необходимо обосновать:

- а) оптимальное количество расходуемых ресурсов;
- б) минимально возможные цены приобретения;
- в) планируемые ставки (коэффициенты) общепроизводственных расходов;
- г) верно только а) и б);
- д) верно а), б) и в).

22. Организация системы нормативных затрат предполагает:

- а) планирование затрат на основе прогрессивных норм и нормативов;
- б) документирование затрат с разрешением на использование ресурсов согласно утвержденным нормам и нормативам;
- в) отражение на счетах бухгалтерского учета нормативных затрат и отклонений;
- г) верно а), б) и в);
- д) верно только б) и в).

23. Верно ли утверждение, что система «стандарт-кост» наиболее эффективна при использовании гибких бюджетов:

- а) да;
- б) нет.

24. Преимущества использования системы «стандарт-кост» состоят в том, что она:

- а) позволяет вычислить себестоимость и объем товарно-материальных запасов на основе стандартов по цене и количеству;
- б) сокращает время на составление аналитических отчетов и принятие решений по отклонениям;
- в) дает возможность выявить отклонения по каждому счету-фактуре и собрать информацию для ценообразования и составления бюджетов;
- г) работает с системой «директ-костинг» на основе переменных затрат;
- д) верно а), б), в) и в).
- е) верно только а) и б).

25. Нормативные калькуляции себестоимости используются в следующих целях:

- а) исчисления фактической себестоимости с помощью индексов изменения норм и отклонений от норм, выявленных за отчетный период;

- б) контроля снижения норм и нормативов путем сравнения нормативных калькуляций на разные даты;
- в) планирования себестоимости продукции, работ, услуг;
- г) верно только а) и б);
- д) верно а), б) и в).

26. Среди принципов нормативного подхода к калькулированию себестоимости можно выделить:

- а) раздельный учет по нормативам и отклонениям от них;
- б) наличие нормативных калькуляций;
- в) верно только б);
- г) верно а) и б).

27. Какой вариант нормативного учета затрат может выбрать организация:

- а) «Фактические затраты = Нормативные затраты ± Отклонения»;
- б) «Фактические затраты — Нормативные затраты = ± Отклонения»;
- в) верно только б);
- г) верно а) или б).

28. Какой вариант нормативного учета затрат может выбрать организация:

- а) движение материальных ценностей (основные материалы, незавершенное производство, готовая продукция) на счетах бухгалтерского учета отражается по нормативной стоимости. Отклонения, выявляемые по мере их возникновения, накапливаются и в конце отчетного периода присоединяются к нормативным затратам;
- б) ведение параллельного учета фактических и нормативных затрат. Данные о производственных затратах фиксируются в двух оценках: по фактически сложившимся затратам и по нормативной ставке на фактический объем производства;
- в) верно только а);
- г) верно а) или б).

29. Понятие «отклонение» означает:

- а) отклонение в цене или количестве приобретаемых сырья и материалов от нормативных значений;
- б) отклонение в расценках или количестве потраченного труда от нормативных значений;
- в) отклонение в запланированной ставке общепроизводственных расходов или эффективности их использования;
- г) верно только а) и б);
- д) верно а), б) и в).

30. Понятие «отклонение в цене» означает:

- а) отклонение от нормативной цены на материалы или нормативной расценки на труд;
- б) отклонение в количестве использованных сырья и материалов.

31. Понятие «отклонение в количестве» означает:

- а) отклонение от нормативной цены на материалы или нормативной расценки на труд;
- б) отклонение в количестве использованных сырья и материалов.

32. Система «стандарт-кост», в отличие от отечественной системы нормативных затрат:

- а) анализирует отклонения по прямым затратам на материалы, прямым затратам на труд и переменным общепроизводственным расходам;
- б) использует гибкие бюджеты;
- в) верно только 2;
- г) верно 1 и 2.

33. Отклонение в цене для прямых затрат на материалы вычисляется по формуле:

- а) «Фактическая цена × Фактическое количество — Нормативная цена × Фактическое количество»;
- б) «Нормативная цена × Фактическое количество — Нормативная цена × Нормативное количество для фактической производительности».

34. Какой из методов калькулирования покажет более высокую прибыль, если объемы производства и продаж равны?
- с полным распределением затрат;
 - «директ-костинг» на основе переменных затрат;
 - оба метода покажут одинаковую сумму прибыли.
35. Если постоянные общепроизводственные расходы высвобождаются из запасов при калькулировании с полным распределением затрат, то что можно сказать об уровне производства по отношению к продажам?
- продажи опережают производство;
 - производство опережает продажи.

Тема 6. «Информация о затратах для планирования и принятия управленческих решений»

1. Совокупные постоянные затраты на производство продукции:

- изменяются в зависимости от деловой активности организации;
- остаются практически неизменными в течение некоторого временного периода;
- не зависят от деловой активности организации и всегда имеют постоянную величину.

2. Издержки предприятия на производство продукции могут быть описаны следующей формулой:

- Совокупные затраты = Совокупные переменные затраты + Удельные постоянные затраты на единицу продукции;
- Совокупные затраты = Постоянные затраты + Совокупные переменные затраты * Количество произведенной продукции;
- Совокупные затраты = Постоянные затраты + Удельные переменные затраты * Количество произведенной продукции.

3. Выручка от продажи продукции составила 590 000 руб., в том числе НДС – 90 000 руб. В отчетном периоде постоянные расходы составили – 40 000 руб. Совокупные переменные расходы составили 450 000 руб. Маржинальная прибыль предприятия равна:

- 560 000 руб.;
- 50 000 руб.;
- 10 000 руб.;
- 110 000 руб.

4. Постоянные расходы предприятия за месяц – 30 000 руб., переменные – 18 руб. на единицу изделия. Производственная мощность предприятия – 2 000 штук в месяц. Достижимая цена единицы – 40 руб. Прибыль предприятия будет равна 10 000 руб. при продаже продукции в количестве:

- 2000 штук;
- 1915 штук;
- 1897 штук;
- 1818 штук

5. Разница между выручкой от продажи продукции и совокупными переменными затратами на ее производство называется:

- валовой доход;
- маржинальный доход;
- переменный доход.

6. В расчете маржинальной прибыли участвуют затраты:

- постоянные;
- переменные;
- вариант а) или б) в зависимости от вида управленческих решений.

7. В критической точке выручка от продаж равна:

- постоянным затратам;

- б) переменным затратам;
- в) постоянным и переменным затратам.

8. В критической точке маржинальная прибыль равна:

- а) переменным затратам;
- б) постоянным затратам;
- в) постоянным и переменным затратам.

9. При определении критического объема продаж используют выражение:

- а) удельные переменные затраты / маржинальный доход на единицу продукции;
- б) постоянные затраты / маржинальный доход на единицу продукции;
- в) совокупные затраты / маржинальный доход на единицу продукции.

10. Совокупные переменные затраты:

- а) изменяются в зависимости от деловой активности организации;
- б) остаются практически неизменными в течение некоторого временного периода;
- в) не зависят от деловой активности организации и всегда имеют постоянную величину.

11. Удельные постоянные затраты:

- а) изменяются в зависимости от деловой активности организации;
- б) остаются практически неизменными в течение некоторого временного периода;
- в) не зависят от деловой активности организации и всегда имеют постоянную величину.

12. Выручка от продажи продукции составила 118 000 руб., в том числе НДС – 18 000 руб. В отчетном периоде постоянные расходы составили 40 000 руб. Совокупные переменные расходы – 50 000 руб. Маржинальная прибыль предприятия равна:

- а) 10 000 руб.;
- б) 50 000 руб.;
- в) 60 000 руб.

13. Можно ли утверждать, что трансфертная цена, сформированная на договорной основе, отвечает специфическим условиям бизнеса: наличием недогруженных мощностей, взаимосвязи между подразделениями и др.?

- а) да;
- б) нет.

14. Верно ли утверждение, что рентабельность инвестиций - произведение рентабельности продаж на оборачиваемость инвестиций?

- а) да;
- б) нет.

15. Чем отличается сегментная маржа от валовой маржи?

- а) сегментная маржа — сумма, остающаяся от продаж (чистой выручки) после покрытия сегментом всех переменных и отслеживаемых в нем постоянных затрат;
- б) валовая маржа — сумма, необходимая для покрытия постоянных затрат и получения желаемой прибыли.

16. Каким образом ускорить оборачиваемость операционных активов?

- а) увеличить объем продаж;
- б) снизить операционные расходы;
- в) уменьшить операционные активы;
- г) верно а), б), в).

17. Что понимается под трансфертной ценой?

- а) внутренняя цена, по которой одно подразделение предприятия передает другому продукты или услуги;
- б) оптовая цена предприятия.

18. В каком из методов калькулирования себестоимости операционная прибыль реагирует на изменение в объеме продаж?

- а) «директ-костинг» на основе переменных затрат;
- б) «абсорпшен-костинг»;
- в) реагируют оба метода.

19. На что нацеливает оценка эффективности управления подразделением по остаточной прибыли?

- а) приводит к сокращению инвестиций в операционные активы;
- б) побуждает руководителя к новым целесообразным инвестициям в целях получения добавочной прибыли.

20. Что означает понятие «отклонение»?

- а) отклонение в цене или количестве приобретаемых сырья и материалов от нормативных значений;
- б) отклонение в расценках или количестве труда от нормативных величин;
- в) отклонение в установленных общепроизводственных расходах или эффективности их использования;
- г) верно а), б), в).

21. Общие переменные затраты при росте (падении) количества продаж:

- а) увеличиваются (уменьшаются);
- б) остаются без изменений

22. Чем отличается система стандарт-кост от отечественной системы нормативного учета?

- а) использует гибкие бюджеты;
- б) анализирует отклонения по прямым материалам, прямому труду и переменным общепроизводственным расходам;
- в) верно а) и б).

23. Общие постоянные затраты при росте (падении) количества продаж:

- а) уменьшаются (увеличиваются);
- б) остаются без изменений.

24. Если бизнес еще не достиг точки безубыточности, то валовой маржи недостаточно для того, чтобы:

- а) покрыть все постоянные затраты;
- б) покрыть часть постоянных затрат;
- в) заработать всю желаемую прибыль;
- г) заработать часть желаемой прибыли;
- д) верно только а) и в) или б) и в);

25. Как объяснить понятие «безубыточность»?

- а) граница бизнеса, при которой чистая выручка покрывает все затраты операционной (основной) деятельности;
- б) состояние критической (мертвой) точки, в которой у бизнеса нет ни прибыли, ни убытков;
- в) верно а) и б).

26. Какой метод калькулирования себестоимости дает более реалистичное представление о прибыли от продаж?

- а) «абсорпшен-костинг»;
- б) «директ-костинг» на основе переменных затрат.

27. На какой основе рекомендуется назначать трансфертную цену при эффективном конкурентном рынке?

- а) на базе переменных затрат;
- б) по рыночной цене;
- в) по договорной цене.

28. Методом переменных затрат рассчитать процентную наценку. Данные для расчета: суммарные постоянные производственные затраты 300 000 руб. Суммарные переменные производственные затраты – 120 000 руб. Желаемая величина прибыли – 750 000 руб.:

- а) 455%;
- б) 102%;
- в) 504%;
- г) 616%.

29. На основе приведенных ниже данных определите цену продукта методом переменных затрат. Процент наценки – 205%. Переменные производственные затраты

на единицу продукта – 120 руб.:

- а) 366 руб.;
- б) 58,54 руб.;
- в) 246 руб.;
- г) 325 руб.

30. Пользуясь методом валовой прибыли, определите цену на продукт. Данные для расчета: процент наценки – 56%, производственные затраты – 5 320 440 руб., количество продукции – 3500 шт.:

- а) 1520,13 руб.;
- б) 2371,40 руб.;
- в) 1960 руб.;
- г) 2243, 19 руб.

31. Пользуясь методом валовой прибыли, рассчитайте процент наценки. Суммарные производственные затраты – 600 000 руб. Коммерческие расходы – 243 000 руб. Желаемая величина прибыли – 900 000.

- а) 190,5%;
- б) 246 %;
- в) 150 %;
- г) 370%.

32. Найдите валовую прибыль. Объем реализации продукции – 234 567 руб. Себестоимость реализованной единицы – 27 руб. Реализовано 6750 шт. изделий.

- а) 45 346 руб.;
- б) 23 489 руб.;
- в) 63 457 руб.;
- г) 52 317 руб.

33. Определите цену на основе рентабельности продаж. Переменные производственные затраты на единицу – 32 руб. Постоянные общепроизводственные расходы на единицу – 14 руб. Коммерческие расходы на единицу – 7 руб. Процент наценки – 67 руб.:

- а) 35,51 руб.;
- б) 21,44 руб.;
- в) 79,10 руб.;
- г) 88, 51 руб.

34. Определите процент наценки. Затраты на одно изделие – 57 руб. Желаемая величина прибыли – 67 560 руб. Количество изделий – 881 шт.:

- а) 76,69%;
- б) 132,59%;
- в) 74,49%;
- г) 134, 54%.

35. Определите цену на основе рентабельности активов. Ожидаемый объем производства – 85 000 изделий. Суммарные затраты всего – 350 000 руб. Желаемая норма рентабельности активов – 10%. Общая стоимость задействованных активов – 7000 000 руб.

- а) 8,25 руб.;
- б) 4,12 руб.;
- в) 4,49 руб.;
- г) 12,35 руб.

36. Определите ожидаемую рентабельность активов. Общая стоимость активов – 35 000 450 руб. Желаемая величина прибыли – 19 500 000 руб.:

- а) 0,56 руб.;
- б) 179 руб.;
- в) 1,79 руб.;
- г) 56%.

37. Определите цену на основе переменных затрат. Суммарные переменные производственные затраты – 50 000 руб. Суммарные постоянные производственные

затраты – 100 000 руб. Административные расходы – 25 000 руб. Желаемая величина прибыли – 150 000 руб. Количество изделий – 10 000 шт.:

- а) 32,5 руб.;
- б) 17,5 руб.;
- в) 15 руб.;
- г) 49,4 руб.

38. Определите цену на основе валовой прибыли. Суммарные производственные затраты – 560 000 руб. Желаемая прибыль – 156 000 руб. Административные расходы – 230 000 руб. Выпущено 750 изделий.

- а) 1261,9 руб.;
- б) 1826,09 руб.;
- в) 1261,34 руб.;
- г) 1844,79 руб.

39. Рассчитайте цену на основе рентабельности продаж. Затраты на одно изделие – 146 руб. Желаемая прибыль – 450 000 руб. Количество производственной продукции – 46 000 шт.

- а) 237,67 руб.;
- б) 187,54 руб.;
- в) 149,91 руб.;
- г) 155,78 руб.

40. Определите цену на основе рентабельности активов. Ожидаемый объем производства – 56 000 шт. Суммарные затраты – 789 000 руб. Норма рентабельности активов – 9%. Общая стоимость задействованных активов – 1 450 000 руб.

- а) 3,60 руб.;
- б) 16,42 руб.;
- в) 25,89 руб.;
- г) 14,09 руб.

Тема 7. «Информация о затратах для процесса контроля и регулирования»

1. Бюджет, составленный для определенного диапазона деловой активности организации, называется:

- а) генеральный бюджет;
- б) статический бюджет;
- в) гибкий бюджет.

2. Генеральный бюджет организации включает данные:

- а) только производственных подразделений;
- б) всей организации в целом.

3. Генеральный бюджет организации является:

- а) статическим;
- б) гибким;
- в) вариант А) или Б) в зависимости от целей составления бюджета.

4. При бюджетировании под центром ответственности понимается:

- а) любой производственный участок предприятия;
- б) руководитель подразделения или отдела;
- в) сегмент предприятия, за результаты работы которого отвечает его руководитель.

5. Система бюджетирования предполагает выполнение таких функций управления, как:

- а) учет;
- б) контроль;
- в) регулирование;
- г) анализ;
- д) планирование.

6. Функциями управления являются:

- а) прогнозирование;
- б) анализ;
- в) аудит;
- г) планирование.

7. Оценка функционирования и эффективности работы всей системы управления является функцией:

- а) прогнозирования;
- б) анализа;
- в) контроля;
- г) аудита

8. Отслеживание фактического выполнения планов, соблюдения требований законодательства при совершении хозяйственных операций, является функцией:

- а) анализа;
- б) учета;
- в) контроля;
- г) все перечисленные варианты неверны.

9. Планирование, предусматривающее разработку заданий рекомендательного характера, называется:

- а) директивное;
- б) индикативное.

10. Операции, охватывающие финансовую деятельность предприятия, находят отражение:

- а) в операционном бюджете;
- б) в финансовом бюджете.

11. Операции, охватывающие производственную деятельность предприятия, находят отражение:

- а) в операционном бюджете;
- б) в финансовом бюджете.

12. Какова роль гибкого бюджета при внедрении системы нормативного учета?

- а) усиливает контроль затрат;
- б) позволяет руководителю более оперативно принимать решения по возникающим отклонениям;
- в) верно а) и б).

13. Что означает понятие «фактор норм» в гибких бюджетах?

- а) отклонение от нормативной цены на материалы или нормативной расценки на труд;
- б) отклонение в количестве использованных материалов или труда.

Тема 8. «Отчетность по центрам ответственности (сегментам) предприятия»

1. Периодичность составления и предоставления внутренней управленческой отчетности:

- а) регулируется нормативными документами по бухгалтерскому учету;
- б) составляется в соответствии с требованиями и информационными потребностями руководства организации;
- в) определяется указаниями ФНС РФ.

2. Отчет о движении денежных средств входит в состав:

- а) внутренней отчетности;
- б) внешней отчетности;
- в) и внутренней и внешней.

3. Пользователями внутренней отчетности предприятия являются:

- а) покупатели;

- б) налоговые органы;
- в) управленческий персонал;
- г) органы статистики.

4. Примерами внутренней отчетности являются:

- а) бухгалтерский баланс;
- б) отчет о движении готовой продукции;
- в) отчет о незавершенном производстве;
- г) прогнозный отчет о прибылях и убытках.

5. Система внутренней отчетности позволяет реализовать такие функции управления, как:

- а) планирование;
- б) контроль;
- в) учет;
- г) регулирование;
- д) анализ.

6. Какую пользу имеет руководитель от сегментирования отчета о прибылях и убытках?

- а) повышение ответственности, оценка результатов деятельности подразделения и руководителя;
- б) «высвечивается» реальный вклад каждого сегмента в формирование желаемой прибыли;
- в) верно а) и б).

7. Какие существуют ограничения по применению системы «директ-костинг»?

- а) внешний отчет о прибылях и убытках составляется по методу с полным распределением затрат или «абсорпшен-костинг»;
- б) «директ-костинг» нельзя использовать в налоговых целях.

8. Чем отличаются отслеживаемые затраты сегмента от общих затрат для сегмента?

- а) отслеживаемые — постоянные затраты, которые связаны с конкретным сегментом;
- б) общие затраты относятся ко всем сегментам фирмы.

9. Как отслеживаемые затраты в одном сегменте могут стать общими для другого сегмента?

- а) по мере укрупнения сегментов;
- б) по мере деления сегмента на другие, более мелкие сегменты.

6. Контроль знаний студентов

По дисциплине «Бухгалтерский управленческий учет» текущая успеваемость студентов контролируется опросом текущего материала, проверкой выполнения домашнего задания, контрольными работами, проверкой выполнения индивидуальных домашних заданий.

Итоговая успеваемость студентов определяется на экзамене.

6.1. Рубежный контроль

По дисциплине бухгалтерский управленческий учет текущая успеваемость студентов контролируется опросом текущего материала, проверкой выполнения домашнего задания, контрольными работами, курсовыми работами, проверкой выполнения индивидуальных домашних заданий.

Итоговая успеваемость студентов определяется на зачете и на экзамене

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Вариант 1

1. Целью управленческого учета является:

- 1) представление финансовой отчетности государственным органам;
- 2) планирование эффективного развития организации;
- 3) подготовка информации для разных уровней руководства для принятия управленческих решений.

2. По сфере возникновения расходы подразделяются:

- 1) на производственные и внепроизводственные;
- 2) постоянные и переменные;
- 3) основные и накладные.

3. При попроцессном методе при отсутствии остатков готовой продукции себестоимость продукции определяется:

- 1) делением расходов отчетного периода на количество выпущенной продукции;
- 2) суммированием затрат отчетного периода;
- 3) путем проведения инвентаризации остатков готовой продукции.

4. Основой расчета нормативных материальных затрат при нормативном методе выступает:

- 1) текущая норма;
- 2) норма расхода;
- 3) норма материальных затрат в натуральном выражении.

5. Краткосрочный нижний предел цены по системе "директ-костинг" показывает, какую цену нужно установить:

- 1) чтобы минимально покрыть полные затраты на производство и реализацию;
- 2) чтобы покрыть переменные затраты;
- 3) чтобы покрыть постоянные и переменные затраты.

6. Бюджет денежных средств - это:

- 1) движение денежных средств;
- 2) план поступления денежных средств, платежей и выплат;
- 3) остаток денежных средств на планируемый период.

7. Бухгалтерские записи по учету продаж готовой продукции в системе "ЛТ":

- 1) Дт 43 Кт 20;
- 2) Дт 46 Кт 20;
- 3) Дт 90 Кт 20.

8. По периоду действия, в течение которого достигаются поставленные цели, выделяют управленческие решения:

- 1) долгосрочные и краткосрочные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) общие и локальные.

9. При принятии управленческих решений должны анализироваться:

- 1) только количественные факторы;
- 2) только качественные факторы;
- 3) количественные и качественные факторы.

10. Для определения того, какой продукт производить с целью максимизации прибыли:

- 1) полезно использовать маржинальный подход;
- 2) важно рассчитывать полную себестоимость единицы продукции;
- 3) важно знать рентабельность каждого вида продукции.

11. Принимая решение о дополнительном заказе, цену нужно сравнивать:

- 1) с переменными издержками;
- 2) с полной себестоимостью;
- 3) с постоянными расходами.

12. Относится ли к релевантным затратам остаточная стоимость функционирующего станка:

- 1) нет;

- 2) да;
- 3) в зависимости от срока эксплуатации станка.

Вариант 2.

1. *Управленческий учет отличается от финансового учета тем, что служит:*

- 1) инструментом помощи руководителю в принятии решений по управлению затратами и прибылью;
- 2) средством составления финансовых отчетов для внешних пользователей.

2. *Пользователи аналитических данных управленческого учета отличаются тем, что:*

- 1) составляют большую и неизвестную группу лиц, заинтересованных в информации о деятельности организации;
- 2) составляют относительно малую и известную группу лиц, имеющих доступ к внутрифирменной информации.

3. *Источниками информации управленческого учета в отличие от финансового учета могут быть:*

- 1) любые источники информации, полезные для целей управления;
- 2) только правила бухгалтерского учета.

4. *Основным объектом управленческого учета в отличие от объекта финансового учета является:*

- 1) хозяйственная единица в целом;
- 2) каждое подразделение хозяйственной единицы.

5. *Какую систему бухгалтерского учета использует управленческий учет, в отличие от финансового учета:*

- 1) любую систему, обеспечивающую положительный результат;
- 2) только систему двойной записи.

6. *Какие измерители применяет управленческий учет в отличие от финансового учета:*

- 1) денежные единицы по курсу, действующему на момент возникновения факта хозяйственной деятельности;
- 2) любые подходящие стоимостные или натуральные единицы.

7. *Задачи управленческого учета состоят в том, чтобы:*

- 1) определить, в какой информации нуждается руководитель;
- 2) выяснить, где информация для целей управления может быть получена;
- 3) определить, в какой информации нуждается руководитель, где эта информация может быть получена, и каким образом она будет использоваться для целей планирования, контроля и принятия решений.

8. *К задачам управленческого учета относятся:*

- 1) выявить, измерить и собрать информацию для целей управления;
- 2) подготовить, пояснить и передать информацию руководителю;
- 3) выявить, измерить и собрать, а также подготовить, пояснить и передать информацию руководителю.

9. *Для решения задач управленческого учета выполняются следующие функции:*

- 1) регистрируются затраты и предоставляются аналитические отчеты;
- 2) оцениваются затраты по носителям и местам их возникновения;
- 3) осуществляется управление себестоимостью для принятия решений по цене, ассортименту и технологии производства;
- 4) анализируются затраты и финансовые результаты принятия решений в краткосрочном и долгосрочном периодах;
- 5) верно только а) и б);
- 6) верно а), б), в) и г).

10. *Управленческий учет придерживается следующих принципов:*

- 1) применять любую систему учета, дающую полезный результат;
- 2) полагать непрерывность функционирования организации в долгосрочном периоде;
- 3) обеспечить свободу выбора методов оценки информации и форм ее предоставления аналитиком;

- 4) концентрировать внимание аналитика на деятельности подразделений (сегментов) организации;
- 5) соблюдать коммерческую тайну в оценке результатов для принятия решений;
- 6) верно только а) и г);
- 7) верно а), б), в), г) и д).

11. Роль бухгалтера-аналитика в принятии управленческих решений состоит в следующем:

- 1) проводить анализ учетно-калькуляционной деятельности;
- 2) представлять руководителю аналитические отчеты о финансовых результатах деятельности подразделений (сегментов) организации;
- 3) оказывать помощь руководителю в планировании и контроле, выявлении резервов экономии затрат;
- 4) верно только б) и в);
- 5) верно а), б) и в).

12. Этические стандарты бухгалтера по управленческому учету включают:

- 1) своевременное изучение и использование законодательно-нормативных документов по учету и отчетности;
- 2) активное участие в совершенствовании системы управленческого учета;
- 3) соблюдение коммерческой тайны;
- 4) контроль норм и нормативов, оперативный анализ отклонений и своевременное обеспечение руководителя результатами анализа;
- 5) проведение разъяснительной работы или учебы по анализу отклонений затрат и их влиянию на финансовые результаты;
- 6) верно только б), в) и г);
- 7) верно а), б), в), г) и д).

13. Нормативный учет служит эффективным инструментом та, планирования и контроля затрат потому, что:

- 1) нормы и нормативы «построены» на поддержании конкурентоспособности;
- 2) нормы и нормативы стимулируют совершенствование бухгалтерского учета, планирования и контроля затрат;
- 3) нормы и нормативы усложняют планирование;
- 4) верно только а) и б);
- 5) верно а), б) и в).

14. Нормативными называются такие затраты, которые:

- 1) должны быть понесены в ходе обычной деятельности при фактически сложившихся условиях;
- 2) должны быть рассчитаны с помощью научно-обоснованных норм расходов материалов, труда, проектируемых ставок общепроизводственных расходов и закупочных цен.

15. Создание системы «стандарт-кост» имеет целью:

- 1) усилить контроль затрат за счет сравнения фактических затрат с нормативными затратами;
- 2) использовать статичные бюджеты.

16. Система «стандарт-кост» выявляет:

- 1) сколько продукция, работа или услуга должны стоить (нормативные затраты);
- 2) сколько продукция, работа или услуга стоят на самом деле (фактические затраты);
- 3) отклонение фактических затрат от нормативных затрат;
- 4) верно а), б) и в).
- 5) верно только а).

17. Верно ли утверждение, что нормативные затраты позволяют руководителю работать в режиме «принципа исключений»:

- 1) верно, потому что они концентрируют внимание только на тех отклонениях, которые превысили допустимый уровень;
- 2) не верно, потому что важны все отклонения.

18. Для определения нормативных затрат необходимо обосновать:

- 1) оптимальное количество расходуемых ресурсов;
- 2) минимально возможные цены приобретения;
- 3) планируемые ставки (коэффициенты) общепроизводственных расходов;
- 4) верно только а) и б);
- 5) верно а), б) и в).

19. Организация системы нормативных затрат предполагает:

- 1) планирование затрат на основе прогрессивных норм и нормативов;
- 2) документирование затрат с разрешением на использование ресурсов согласно утвержденным нормам и нормативам;
- 3) отражение на счетах бухгалтерского учета нормативных затрат и отклонений;
- 4) верно а), б) и в);
- 5) верно только б) и в).

20. Верно ли утверждение, что система «стандарт-кост» наиболее эффективна при использовании гибких бюджетов:

- 1) да;
- 2) нет.

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Вариант 1.

1. Деление затрат на прямые и косвенные осуществляется в зависимости от:

- 1) объекта учета затрат;
- 2) цели учета затрат.

2. Общехозяйственные расходы являются:

- 1) затратами отчетного периода;
- 2) входящими затратами.

3. Если себестоимость остатков продукции на складе определяют по полной производственной себестоимости, то коммерческие расходы относят на:

- 1) себестоимость продукции, реализованной в отчетном периоде;
- 2) себестоимость готовой продукции на складе;
- 3) себестоимость незавершенного производства.

4. В «директ-костинге» ключевым является деление затрат на:

- 1) прямые и косвенные по отношению к видам продукции;
- 2) на переменные и постоянные;
- 3) на основные и накладные.

5. В «абзорпшен-костинге» к периодическим затратам относят:

- 1) зарплату производственных рабочих;
- 2) общепроизводственные расходы;
- 3) коммерческие расходы.

6. Могут ли накладные расходы быть прямыми?

- 1) да;
- 2) нет.

7. Маржинальный доход это:

- 1) выручка минус постоянные затраты;
- 2) выручка минус переменные затраты;
- 3) выручка минус цеховая себестоимость продукции.

8. Прибыль изменяется прямо пропорционально выручке при калькулировании затрат по методу:

- 1) абзорпшен-костинг;
- 2) директ-костинг;
- 3) АВ-костинг.

9. База распределения затрат (драйвер затрат) это:

- 1) показатель, который влияет на величину косвенных расходов;

- 2) показатель, который не влияет на величину косвенных расходов;
- 3) показатель, который влияет на величину переменных расходов;
- 4) показатель, который влияет на величину постоянных расходов.

10. Какие виды затрат увеличиваются пропорционально увеличению общих объемов производства?

- 1) переменные;
- 2) постоянные;
- 3) косвенные.

11. Постоянные производственные затраты:

- 1) не зависят от вида продукции;
- 2) не зависят от продолжительности цикла производства;
- 3) не зависят от объема производства продукции.

12. При повышении цен на реализуемую продукцию доля постоянных затрат в составе выручки от реализации:

- 1) увеличивается;
- 2) уменьшается;
- 3) не изменяется.

13. АВ-костинг позволяет:

- 1) определять себестоимость вида продукции только по переменным затратам;
- 2) распределять все косвенные затраты по видам продукции;
- 3) определять производственную себестоимость вида продукции.

14. Показательный метод калькуляции затрат применяется:

- 1) в массовом производстве;
- 2) в единичном производстве;
- 3) в серийном производстве.

15. При нормативном методе учета затрат отклонения от нормативной себестоимости списывают:

- 1) на себестоимость готовой продукции на складе;
- 2) на себестоимость остатков незавершенного производства;
- 3) на себестоимость реализованной продукции.

16. При попроцессном методе калькулирования затрат затраты на обработку это:

- 1) затраты на материалы + общепроизводственные расходы;
- 2) затраты на материалы + зарплата производственных рабочих с единым социальным налогом;
- 3) зарплата производственных рабочих с единым социальным налогом + расходы по содержанию оборудования + общепроизводственные расходы.

17. Нормативные потери являются результатом:

- 1) нарушения технологии производства;
- 2) несовершенства самой технологии производства;
- 3) старения и износа оборудования.

18. Общепроизводственные расходы возмещаются с избытком или с недостатком к концу отчетного периода при:

- 1) нормативном методе учета затрат;
- 2) при учете затрат по фактическим издержкам.

19. Гибкая смета затрат на производство продукции состоит из:

- 1) только переменных затрат;
- 2) только постоянных затрат;
- 3) переменных и постоянных затрат.

20. Регулируемыми затратами являются:

- 1) только переменные затраты;
- 2) только постоянные затраты;
- 3) как переменные, так и постоянные затраты.

21. Руководитель подразделения несет ответственность:

- 1) за переменные затраты, возникающие в данном подразделении;

- 2) за постоянные затраты, возникающие в данном подразделении;
- 3) регулируемые затраты данного подразделения;
- 4) за переменные и постоянные затраты, возникающие в данном подразделении. __

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Вариант 1

1. Релевантные затраты и доходы - это:

- 1) будущие затраты и доходы, рассчитанные для альтернативных вариантов;
- 2) затраты и доходы, необходимые для управленческих решений;
- 3) многовариантные постоянные и переменные затраты и доходы.

2. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

а) переменные затраты на ед. (руб.):

- материальные - 11,5;
- трудовые - 4,5;
- общепроизводственные - 5,5;

б) постоянные затраты за год (руб.):

- общепроизводственные - 20 500;
- административные - 6800;

в) цена продажи - 150 руб.;

г) объем продажи в 2009 г. - 250 шт.

Сколько продукции необходимо продать, чтобы получить прибыль 10 000 руб., при условии, что постоянные общепроизводственные расходы увеличатся на 10%:

- 1) 307 шт.;
- 2) 1003 шт.;
- 3) 306 шт.

3. Возможны два проекта по капитальным вложениям - А и Б. Проект А требует начальных инвестиций в размере 300 тыс. руб., проект Б - 500 тыс. руб. Каждый проект рассчитан на 3 г. По проекту А прибыль составит по годам: 100 000 руб., 300 000 руб., 400 000 руб. По проекту Б прибыль составит по годам: 100 000 руб., 300 000 руб., 600 000 руб. Оцените проекты по показателю рентабельности капитальных вложений:

- 1) проект А более привлекателен, чем проект Б;
- 2) проект Б более привлекателен, чем проект А;
- 3) проект А и проект Б имеют одинаковую привлекательность.

4. Организация планирует заменить действующее оборудование на более экономичное. При этом требуются инвестиции в сумме 1 000 000 руб., срок службы нового оборудования - 7 лет. Эксплуатационные расходы уменьшаются за год на 200 000 руб. Оцените привлекательность проекта по показателю "срок окупаемости":

- 1) проект привлекателен;
- 2) проект не окупается;
- 3) проект не имеет экономического смысла.

5. Организация желает разместить инвестиции в сумме 500 000 руб. на 3 г. Издержки на вложенный капитал составят 20%. Возможные доходы по годам: 100 000 руб., 300 000 руб., 400 000 руб. Определите чистую дисконтированную стоимость по таблице величин приведенной стоимости:

- 1) 23 100 руб.;
- 2) 523 100 руб.;
- 3) 813 500 руб.

6. Инвестор имеет 500 000 руб. Предполагается положить их на 1 г. под 9% годовых, затем снять и снова положить. По истечении трех лет выплаты составят:

- 1) 647 515 руб.;
- 2) 594 050 руб.;

3) 694 050 руб.

7. Компания производит и продает стулья, переменные затраты - 1200 руб., постоянные затраты - х. Компания может продавать: 1) 1000 стульев по 2500 руб. и иметь прибыль 100 000 руб. или 2) 300 стульев по 4000 руб. и 650 стульев по 2000 руб. каждый. Какую альтернативу выберет компания:

- 1) 1-й вариант;
- 2) 2-й вариант;
- 3) два варианта равны.

8. Объектами качества по системе TQM могут быть:

- 1) деятельность, продукция, организация или система;
- 2) только продукция;
- 3) функции или система организации.

9. Система документации качества по системе TQM предполагает:

- 1) составление на каждую партию товаров документа, в котором перечислены основные параметры и характеристики продукции;
- 2) составление на каждую партию продукции документа по фиксации качества;
- 3) проведение тотальной системы качества.

10. Общий бенчмаркинг сравнивает:

- 1) бизнес-процессы организаций внутри одной отрасли;
- 2) общие показатели деятельности с показателями деятельности конкурентов;
- 3) функциональные возможности конкурентов.

11. Стратегический бенчмаркинг сравнивает:

- 1) стратегии деятельности различных компаний;
- 2) бизнес-процессы организаций внутри одной отрасли;
- 3) показатели деятельности с показателями деятельности конкурентов.

12. Определите цену на единицу продукции по методу рентабельности продаж, если известно:

- объем производства - 40 000 шт.;
- переменные затраты на единицу - 250 руб.;
- постоянные расходы за год - 4 300 000 руб.;
- административные расходы за год - 2 700 000 руб.;
- желаемая прибыль - 2 400 000 руб.:

- 1) 484,5 руб.;
- 2) 510,7 руб.;
- 3) 450,5 руб.

13. Возможны два проекта по капитальным вложениям - А и Б. Проект А требует начальных инвестиций в размере 800 тыс. руб., проект Б - 900 тыс. руб. Каждый проект рассчитан на 3 г. По проекту А прибыль составит по годам: 100 000 руб., 200 000 руб., 400 000 руб. По проекту Б прибыль составит по годам: 100 000 руб., 300 000 руб., 700 000 руб. Оцените проекты по показателю рентабельности капитальных вложений:

- 1) проект А более привлекателен, чем проект Б;
- 2) проект Б более привлекателен, чем проект А;
- 3) проект А и проект Б имеют одинаковую привлекательность.

14. Организация планирует заменить действующее оборудование на более экономичное. При этом требуются инвестиции в сумме 1 400 000 руб., срок службы нового оборудования - 5 лет. Эксплуатационные расходы уменьшаются за год на 200 000 руб. Оцените привлекательность проекта по показателю "срок окупаемости":

- 1) проект привлекателен;
- 2) проект не окупается;
- 3) проект не имеет экономического смысла.

15. Организация желает разместить инвестиции в сумме 1 200 000 руб. на 3 г. Издержки на вложенный капитал составят 10%. Возможные доходы по годам: 200 000 руб., 500 000 руб., 900 000 руб. Определите чистую дисконтированную стоимость по таблице величин приведенной стоимости:

- 1) 23 100 руб.;
- 2) 70 700 руб.;
- 3) 83 400 руб.

16. Инвестор имеет 300 000 руб. Предполагается положить их на 1 г. под 9% годовых, затем снять и снова положить. По истечении трех лет выплаты составят:

- 1) 447 515,5 руб.;
- 2) 294 050 руб.;
- 3) 388 508,7 руб.

17. Организация планирует заменить действующее оборудование на более экономичное. При этом требуются инвестиции в сумме 1 400 000 руб., срок службы нового оборудования - 10 лет. Эксплуатационные расходы уменьшаются за год на 300 000 руб. Оцените привлекательность проекта по показателю "срок окупаемости":

- 1) проект привлекателен;
- 2) проект не окупается;
- 3) проект не имеет экономического смысла.

18. Возможны два проекта по капитальным вложениям - А и Б. Проект А требует начальных инвестиций в размере 900 тыс. руб., проект Б - 1200 тыс. руб. Каждый проект рассчитан на 3 г. По проекту А прибыль составит по годам: 200 000 руб., 300 000 руб., 600 000 руб. По проекту Б прибыль составит по годам: 200 000 руб., 300 000 руб., 800 000 руб. Оцените проекты по показателю рентабельности капитальных вложений:

- 1) проект А более привлекателен, чем проект Б;
- 2) проект Б более привлекателен, чем проект А;
- 3) проект А и проект Б имеют одинаковую привлекательность.

19. Определите цену на единицу продукции по методу валовой прибыли, если известно:

- объем производства - 40 000 шт.;
- переменные затраты на единицу - 250 руб.;
- постоянные расходы за год - 4 300 000 руб.;
- административные расходы за год - 2 700 000 руб.;
- желаемая прибыль - 2 400 000 руб.:

- 1) 484,5 руб.;
- 2) 510,7 руб.;
- 3) 450,5 руб.

20. В августе продано продукции на сумму 1 980 000 руб., в сентябре - 2 350 000 руб., в октябре - 1 840 000 руб. Известно, что 70% выручки компания получает в месяц продажи, 20% - на следующий месяц, 9% - во второй месяц после месяца продажи и 1% не будет получен вообще. Определите, сколько выручки будет получено в августе, сентябре и октябре:

- 1) 5789,2 тыс. руб.;
- 2) 4217,0 тыс. руб.;
- 3) 5363,2 тыс. руб.

Вариант 2

1. Производственная мощность составляет 10 000 шт. в год. Результаты деятельности за 2010 г.:

- а) объем продаж (6000 шт. x 100 руб.) - 600 000;
- б) переменные расходы - 360 000;
- в) постоянные расходы - 200 000;
- г) прибыль - 40 000.

В дополнение партнер предлагает купить оптом 5000 шт. по цене 89 руб. Поведение затрат в 2011 г. не изменяется. Если компания примет предложение партнера и откажет некоторым постоянным потребителям, так как не сможет увеличить производственные мощности, определите, увеличится или уменьшится прибыль компании:

- 1) прибыль увеличится на 105 000 руб.;

2) прибыль уменьшится на 5000 руб.;

3) прибыль останется без изменений.

2. Компания принимает решение "купить или производить" запасные части в количестве 30 000 штук. Покупная цена - 200 руб. Затраты по производству: переменные расходы на единицу - 80 руб., постоянные на единицу - 140 руб. Но известно, что 10% постоянных расходов будут понесены независимо от выбранного управленческого решения. Какое решение примет компания:

1) выгоднее производить запасные части;

2) выгоднее купить запасные части, так как расходы меньше на 180 000 руб.;

3) выгоднее производить запасные части, так как расходы больше на 180 000 руб.

3. Компания имеет возможность приобрести новый станок для замены существующего. Новый станок стоит 120 000 руб., имеет пятилетний срок полезной службы, по окончании которого ликвидационная стоимость равна 0. Переменные текущие расходы при использовании нового станка равны 80 000 руб. ежегодно.

Имеющийся станок имеет остаточную стоимость 60 000 руб. и оставшийся срок полезной службы 5 лет. Его ликвидационная стоимость сегодня оценивается в сумме 10 000 руб., но через 5 лет будет равна 0. Переменные текущие расходы при использовании старого станка составляют 100 000 руб. ежегодно.

Рассматривая пятилетний период, определите, что выгоднее: купить новый станок или эксплуатировать старый:

1) выгоднее приобрести новый станок;

2) выгоднее эксплуатировать имеющийся;

3) выгоднее эксплуатировать старый станок, так как он дешевле в 2 раза.

4. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

а) переменные затраты на ед. (руб.):

- материальные - 11,5;

- трудовые - 4,5;

- общепроизводственные - 5,5;

б) постоянные затраты за год (руб.):

- общепроизводственные - 20 500;

- административные - 6800;

в) цена продажи - 150 руб.;

г) объем продажи в 2006 г. - 250 шт.

Рассчитайте прибыль, если компания увеличит объем продажи на 30%, а цену продажи уменьшит на 20 руб.:

1) 8125 руб.;

2) 7962,5 руб.;

3) убыток 50 руб.

5. Компания производит и продает керамические горшки. Производственная мощность ограничена количеством 300 000 штук в год. Годовой объем текущего года - 240 000 штук по цене 500 руб. за единицу. Дополнительно предложен заказ на 40 000 штук по цене, на 20% меньшей. Переменные расходы на единицу - 300 руб., совокупные постоянные расходы за год - 41 000 000. Выгодно ли компании принять заказ, будет ли получена дополнительная прибыль:

1) нет, не выгодно;

2) да, прибыль не изменится;

3) да, прибыль увеличится на 4 000 000 руб.

6. Компания производит керамические изделия, производственная мощность составляет 50 000 штук в год с переменными затратами в сумме 5 000 000 руб. и постоянными затратами в сумме 1 000 000 руб. Постоянные затраты не изменяются при уровне производства от 30 000 до 50 000 штук. На основе прогнозов рассчитано, что будет продано 40 000 штук по цене 180 руб. за штуку. В дополнение был получен заказ на продажу 10 000 штук по цене 100 руб. Рассчитайте, увеличится или уменьшится прибыль в результате принятия дополнительного заказа:

- 1) прибыль уменьшится на 100 000 руб.;
- 2) прибыль увеличится на 10 000 руб.;
- 3) принятие дополнительного заказа не повлияет на величину прибыли.

7. Производственная мощность составляет 100 000 шт. в год. Результаты деятельности за 2010 г. (руб.):

- а) объем продаж (60 000 шт. x 10 руб.) - 600 000;
- б) переменные расходы - 360 000;
- в) постоянные расходы - 200 000;
- г) прибыль - 40 000.

В дополнение партнер предлагает купить оптом 50 000 по цене 9 руб. Поведение затрат в 2011 г. не изменяется. Если компания примет предложение партнера и откажет некоторым постоянным потребителям, так как не сможет увеличить производственные мощности, определите, увеличится или уменьшится прибыль компании:

- 1) прибыль увеличится на 110 000 руб.;
- 2) прибыль уменьшится на 50 000 руб.;
- 3) прибыль останется без изменений.

8. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

- а) переменные затраты на ед. (руб.):
 - материальные - 11,5;
 - трудовые - 4,5;
 - общепроизводственные - 5,5;
- б) постоянные затраты за год (руб.):
 - общепроизводственные - 20 500;
 - административные - 6800;
- в) цена продажи - 150 руб.;
- г) объем продажи в 2009 г. - 250 шт.

Сколько продукции необходимо продать, чтобы получить прибыль как в текущем году, при условии, что заработная плата (трудовые переменные затраты) увеличится на 20%:

- 1) 250 шт.;
- 2) 252 шт.;
- 3) 248 шт.

9. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

- а) переменные затраты на ед. (руб.):
 - материальные - 11,5;
 - трудовые - 4,5;
 - общепроизводственные - 5,5;
- б) постоянные затраты за год (руб.):
 - общепроизводственные - 20 500;
 - административные - 6800;
- в) цена продажи - 150 руб.;
- г) объем продажи в 2010 г. - 250 шт.

Какую цену нужно установить, чтобы увеличить прибыль на 10 000 руб.:

- 1) 190 руб.;
- 2) 180 руб.;
- 3) 200 руб.

10. Компания нуждается для производства в 10 000 единицах комплектующих изделий. Компания разрабатывает решения покупать комплектующие по цене 80 руб. Предполагаемые затраты компании на единицу: а) переменные - 52 руб.; б) постоянные - 34 руб. Если компания будет получать комплектующие, она не сможет использовать высвободившиеся производственные мощности для других производственных операций. 20% постоянных общепроизводственных расходов будут понесены, несмотря на решение компании. Какое решение примет компания:

- 1) выгоднее купить готовые комплектующие, так как они дешевле на 6 руб. за единицу;
- 2) выгоднее производить собственными силами, так как нельзя допускать, чтобы простаивали собственные мощности;
- 3) выгоднее производить собственными силами, так как этот вариант дешевле на 8000 руб.

11. Для решения о ликвидации неприбыльного сегмента требуется:

- 1) составление отчета о прибылях и убытках с использованием маржинального подхода;
- 2) приростный анализ;
- 3) п. 1 плюс п. 2.

12. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

а) переменные затраты на ед. (руб.):

- материальные - 11,5;
- трудовые - 4,5;
- общепроизводственные - 5,5;

б) постоянные затраты за год (руб.):

- общепроизводственные - 20 500;
- административные - 6800;

в) цена продажи - 150 руб.;

г) объем продажи в 2010 г. - 250 шт.

Сколько продукции необходимо продать, чтобы получить объем прибыли 100 000 руб. и покрыть увеличение переменных общепроизводственных расходов на 10%:

- 1) 995 шт.;
- 2) 985 шт.;
- 3) 987 шт.

13. Определите, какой продукт выгоднее производить с учетом лимитирующих фактора (производственная мощность - 2000 машино-часов в месяц, и за один час можно произвести 2 шт. продукта А и 1 шт. продукта Б).

Имеются следующие данные:

Показатель	Продукт А	Продукт Б
1. Цена за единицу (руб.)	50	80
2. Переменные расходы на единицу (руб.)	24	32
3. Маржинальная прибыль за единицу (руб.)	26	48

- 1) выгоднее производить продукт Б, так как маржинальная прибыль на 22 руб. больше;
- 2) выгоднее производить продукт А, так как маржинальная прибыль за 1 час на 4 руб. больше;
- 3) выгоднее производить продукт А, так как спрос на него увеличивается в 2 раза.

14. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

а) переменные затраты на ед. (руб.):

- материальные - 11,5;
- трудовые - 4,5;
- общепроизводственные - 5,5;

б) постоянные затраты за год (руб.):

- общепроизводственные - 20 500;
- административные - 6800;

в) цена продажи - 150 руб.;

г) объем продажи в 2009 г. - 250 шт.

Если административные расходы увеличиваются в 2 раза, какую цену нужно установить, чтобы получить прибыль, как в текущем году:

- 1) 150,2 руб.;
- 2) 172,2 руб.;
- 3) 177,2 руб.

15. Компания произвела в 2010 г. 100 000 единиц продукции. Общие производственные

затраты составили 1 770 530 руб., из них постоянные затраты - 570 530 руб. Предполагается, что никаких изменений в производственных методах и ценах не произойдет. Определите общие бюджетные затраты для производства 135 000 единиц продукции в следующем году:

- 1) 2 390 215 руб.;
- 2) 2 390 216 руб.;
- 3) 2 190 530 руб.

16. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

а) переменные затраты на ед. (руб.):

- материальные - 11,5;
- трудовые - 4,5;
- общепроизводственные - 5,5;

б) постоянные затраты за год (руб.):

- общепроизводственные - 20 500;
- административные - 6800;

в) цена продажи - 150 руб.;

г) объем продажи в 2010 г. - 250 шт.

Сколько продукции необходимо продать, чтобы получить объем прибыли 40 000 руб. и покрыть увеличение переменных общепроизводственных расходов на 30%:

- 1) 531 шт.;
- 2) 526 шт.;
- 3) 528 шт.

17. В августе продано продукции на сумму 1 580 000 руб., в сентябре - на 1 350 000 руб., в октябре - на 1 670 000 руб. Известно, что 60% выручки компания получает в месяц продажи, 30% - на следующий месяц, 8% - во второй месяц после месяца продажи и 2% не будет получено вообще. Определите, сколько выручки будет получено в сентябре и октябре:

- 1) 1789,4 тыс. руб.;
- 2) 2217,0 тыс. руб.;
- 3) 2791,4 тыс. руб.

18. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

а) переменные затраты на ед. (руб.):

- материальные - 11,5;
- трудовые - 4,5;
- общепроизводственные - 5,5;

б) постоянные затраты за год (руб.):

- общепроизводственные - 20 500;
- административные - 6800;

в) цена продажи - 150 руб.;

г) объем продажи в 2009 г. - 250 шт.

Определите критическую точку, если затраты материальные уменьшатся на 1,0 руб., а административные увеличатся на 2300 руб.:

- 1) 226 шт.;
- 2) 224 шт.;
- 3) 229 шт.

19. Компания планирует продать 100 000 единиц продукции. Постоянные затраты - 750 000 руб., а переменные составляют 50% от цены продажи. Для того чтобы иметь прибыль в 300 000 руб., цена продажи единицы продукции должна быть:

- 1) 31 руб.;
- 2) 21 руб.;
- 3) 25 руб.

20. Компания планировала общепроизводственные расходы на период 730 000 руб., исходя из объема прямые материальные затраты - 1 000 000 руб. На конец периода счет "Общепроизводственные расходы" имел остаток 120 000 руб., а фактические прямые

материальные затраты составили 11 000 руб. Были ли излишне списаны или недосписаны общепроизводственные расходы на период:

- 1) излишне списаны 111 970 руб.;
- 2) недосписаны 111 970 руб.;
- 3) излишне списаны 156 438 руб.

21. На основе какого отчета проводится анализ решения о прекращении деятельности неприбыльного сегмента:

- 1) отчет о маржинальной прибыли;
- 2) отчет о прибылях и убытках;
- 3) отчет по приростному анализу.

6.2. Фонды тестовых заданий по дисциплине

1. Целью управленческого учета является:

- а) представление финансовой отчетности государственным органам;
- б) планирование эффективного развития организации;
- в) подготовка информации для разных уровней руководства для принятия управленческих решений.

2. Управленческий учет - это:

- а) система учета, нормирования, планирования контроля и анализа, которая систематизирует информацию для принятия управленческих решений и прогноза будущего развития организации;
- б) система учета и контроля для эффективного управления организацией;
- в) система бюджетирования, учета и управления структурными подразделениями организации.

3. Оценка результатов деятельности структурных подразделений является принципом:

- а) управленческого учета;
- б) финансового учета;
- в) контроля.

4. Пользователи результатов управленческого учета:

- а) налоговые органы;
- б) акционеры, собственники организации;
- в) управленческий персонал.

5. Что из нижеперечисленного не является элементом метода управленческого учета:

- а) управление;
- б) лимитирование;
- в) планирование.

6. В управленческом учете методика расчетов основывается на:

- а) первичном учете;
- б) оперативном учете;
- в) сочетании данных первичного учета, анализе и прогнозных оценках на будущее.

7. Обеспечение информацией всех уровней управления, контроля и принятия управленческих решений является функцией:

- а) управленческого учета;
- б) финансового учета;
- в) оперативного учета.

8. Степень ответственности за неправильные управленческие решения:

- а) штрафные санкции;
- б) уголовная ответственность;
- в) дисциплинарная ответственность.

9. По полноте включения затрат в себестоимость выделяют следующие системы управленческого учета:

- а) полных и частичных затрат;
- б) фактических и нормированных затрат;
- в) автономная и интегрированная.

10. По степени взаимосвязи финансового и управленческого учетов выделяют следующие системы управленческого учета:

- а) интегрированная и автономная;
- б) фактических и нормированных затрат;
- в) полных и частичных затрат.

11. Оптимальный размер заказа необходимых материалов - это:

- а) минимальный размер затрат по хранению и транспортировке материалов;
- б) количество, при котором стоимость объема заказов и хранение запасов минимально;
- в) максимально возможный размер заказа на удовлетворение запросов производства по плановой цене материалов.

12. Целью управления запасами является:

- а) максимальное удовлетворение потребностей производства;
- б) минимизация затрат на обеспечение запасов;
- в) уменьшение затрат на транспортировку материалов.

13. Целью составления сметы затрат на приобретение материалов является:

- а) ритмичное снабжение материалами всех структурных подразделений;
- б) обеспечение потребностей производства по запланированной цене материалов;
- в) минимальное удовлетворение запросов производства.

14. Трансфертные цены подразделяются:

- а) на продажные и покупные;
- б) рыночные и затратные;
- в) фактические и нормативные.

15. В зависимости от способа отнесения затрат на себестоимость продукции затраты подразделяются:

- а) на прямые и косвенные;
- б) основные и накладные;
- в) одноэлементные и комплексные.

16. В зависимости от экономического содержания и целевого назначения расходы подразделяются:

- а) на основные и накладные;
- б) элементы расходов и статьи калькуляции;
- в) прямые и накладные.

17. По сфере возникновения расходы подразделяются:

- а) на производственные и внепроизводственные;
- б) постоянные и переменные;
- в) основные и накладные.

18. По отношению к объему производства расходы подразделяются:

- а) на постоянные и переменные;
- б) входящие и невходящие;
- в) производственные и внепроизводственные.

19. Входящие затраты - это:

- а) приобретенные и имеющиеся ресурсы, использование которых должно принести доход в будущем;
- б) отпущенные в производство ресурсы;
- в) имеющиеся запасы на складе.

20. Затраты для осуществления процесса контроля и регулирования подразделяются:

- а) на регулируемые и нерегулируемые;
- б) зависящие и не зависящие от управленческого решения;
- в) входящие и истекшие.

21. Оценка себестоимости по частичным затратам ориентирована на покрытие:

- а) прямых затрат, а косвенные затраты относят на финансовые результаты;

- б) стоимости всех ресурсов, израсходованных на производство;
- в) затрат, зависящих от руководителей центров ответственности.

22. Объект калькулирования - это:

- а) вид продукции, полуфабрикатов, работ и услуг определенной потребительной стоимости
- б) место возникновения затрат;
- в) центр ответственности.

23. При инвентарном методе фактический расход материалов определяется по данным инвентаризации:

- а) незавершенного производства;
- б) материалов на складе;
- в) неиспользованных материалов в цехе.

24. Предварительной формой контроля расходования материалов является:

- а) лимитирование;
- б) стандартизация;
- в) управление запасами.

25. По видам затрат на рабочую силу они подразделяются:

- а) на затраты на основную и дополнительную рабочую силу;
- б) затраты на повременную и сдельную оплату труда;
- в) затраты на штатных работников и совместителей.

26. При попроцессном методе при отсутствии остатков готовой продукции себестоимость продукции определяется:

- а) делением расходов отчетного периода на количество выпущенной продукции;
- б) суммированием затрат отчетного периода;
- в) путем проведения инвентаризации остатков готовой продукции.

27. На стоимость полуфабрикатов, отпущенных в основное производство, составляется запись:

- а) Д43 К21;
- б) Д20 К21;
- в) Д21 К20.

28. На стоимость полуфабрикатов, проданных покупателям, составляется запись:

- а) Д43 К21;
- б) Д20 К21;
- в) Д90 К21.

29. При полуфабрикатном варианте полуфабрикаты учитываются в:

- а) стоимостном выражении;
- б) натуральном выражении;
- в) не учитываются.

30. При бесполуфабрикатном варианте полуфабрикаты учитываются в:

- а) стоимостном выражении;
- б) натуральном выражении;
- в) не учитываются.

31. Варианты позаказного метода учета затрат:

- а) партионный, подетальный, поиздельный;
- б) партионный, поиздельный, позаказный;
- в) партионный, попроцессный, повидовой.

32. Объектом учета затрат при позаказном методе является:

- а) партия продукции;
- б) производственный заказ;
- в) затраты по заказу.

33. Калькулирование себестоимости продукции при нормативном методе рассчитывается:

- а) на основе норм и нормативов;
- б) на основе норм и отклонений от норм по мере их возникновения;

в) по результатам контроля производственных норм.

34. Основой расчета нормативных материальных затрат при нормативном методе выступает:

- а) текущая норма;
- б) норма расхода;
- в) норма материальных затрат в натуральном выражении.

35. Какие факторы влияют на отклонения по трудовым затратам:

- а) объем производства и производственная мощность;
- б) цена товара и количество труда;
- в) производительность труда и ассортимент продукции.

36. Какие факторы влияют на отклонения по затратам материалов:

- а) просчеты снабженческих служб;
- б) цена материалов и их количество;
- в) объем производства и производственная мощность.

37. Факторы, влияющие на изменение значений постоянных и переменных затрат:

- а) объем производства, мощность оборудования;
- б) производственная мощность;
- в) длительность периода для принятия решения и делимость производственных факторов.

38. По системе "директ-костинг" учет результатов содержит расчет:

- а) маржинального дохода и прибыли;
- б) валовой прибыли;
- в) маржинального и внереализационного дохода.

39. При построении графика и определении точки критического объема производства строятся две линии:

- а) постоянных и переменных затрат;
- б) выручки и переменных затрат;
- в) выручки и совокупных затрат.

40. При калькулировании неполной себестоимости в отечественном учете затраты, собираемые на счете 26, списываются:

- а) на Дт 20;
- б) на Дт 90;
- в) на Дт 25.

41. Точка критического объема производства показывает:

- а) объем производства, при котором выручка от продажи равна полной себестоимости;
- б) что переменные затраты равны постоянным затратам;
- в) что совокупные затраты равны объему реализации.

42. Краткосрочный нижний предел цены по системе "директ-костинг" показывает, какую цену нужно установить:

- а) чтобы минимально покрыть полные затраты на производство и реализацию;
- б) чтобы покрыть переменные затраты;
- в) чтобы покрыть постоянные и переменные затраты.

43. Фактически с увеличением объекта производства полная себестоимость единицы изделия снижается за счет:

- а) экономии на постоянных расходах;
- б) экономии на переменных расходах;
- в) экономии маржинального дохода.

44. Принимая решение о дополнительном заказе, выручку от продажи продукции сравнивают:

- а) с переменными затратами, связанными с выполнением данного заказа;
- б) с полной себестоимостью продукции;
- в) с маржинальным доходом.

45. Особенностью системы "стандарт-кост" является выявление отклонений:

- а) путем их документирования;

- б) на специальных счетах или субсчетах;
 - в) путем сравнения фактических и стандартных затрат.
- 46. Учет отклонений при закупке материалов в системе "стандарт-кост":**
- а) Дт "Отклонения по цене" Кт "Счета к оплате";
 - б) Дт "Отклонения по цене" Кт "Запасы материалов";
 - в) Дт "Основное производство" Кт "Запасы материалов".
- 47. Какой счет дает возможность применять систему "стандарт-кост" в отечественном учете:**
- а) 43;
 - б) 40;
 - в) 46.
- 48. Что является отправной точкой для подготовки бюджета организации:**
- а) производственный бюджет;
 - б) бюджет продаж;
 - в) отчет о прибылях и убытках.
- 49. Бюджет трудовых затрат определяет:**
- а) необходимое рабочее время, требуемое для выполнения запланированного объекта производства;
 - б) количество рабочих мест при производстве;
 - в) количество сдельной и повременной заработной платы.
- 50. Бюджет денежных средств - это:**
- а) движение денежных средств;
 - б) план поступления денежных средств, платежей и выплат;
 - в) остаток денежных средств на планируемый период.
- 51. При подготовке бюджета денежных средств необходимо учитывать:**
- а) время совершения хозяйственных операций;
 - б) время фактических поступлений или платежей средств;
 - в) время получения кредитов и создания резерва по сомнительным долгам.
- 52. Что такое "кост-драйвер" по системе ABC:**
- а) индекс-измеритель выходного результата;
 - б) объект учета затрат;
 - в) объект распределения косвенных затрат.
- 53. Система ABC дает возможность управлять:**
- а) затратами отдельных операций;
 - б) затратами продукции;
 - в) затратами подразделений.
- 54. ABC-информацию можно использовать для целей:**
- а) текущего управления;
 - б) стратегического управления;
 - в) текущего и стратегического управления.
- 55. Бухгалтерские записи по учету поступления материалов в системе "ЛИТ":**
- а) Дт 20 Кт 60;
 - б) Дт 10 Кт 60;
 - в) Дт 43 Кт 60.
- 56. Амортизация и ремонт оборудования по системе "ЛИТ" является:**
- а) прямыми затратами;
 - б) косвенными затратами;
 - в) накладными расходами.
- 57. Контроль качества продукции по системе "ЛИТ" является:**
- а) прямыми затратами;
 - б) косвенными затратами;
 - в) накладными расходами.
- 58. Бухгалтерские записи по учету продажи готовой продукции в системе "ЛИТ":**
- а) Дт 43 Кт 20;

б) Дт 46 Кт 20;

в) Дт 90 Кт 20.

59. По системе "таргет-костинг" целевая себестоимость определяется как:

а) целевая цена минус целевая прибыль;

б) суммированием целевых затрат;

в) целевые затраты плюс целевая прибыль.

60. Управленческое решение - это:

а) анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы;

б) обобщение информации, полезной для принятия менеджерами управленческих решений;

в) создание положительного имиджа среди конкурентов.

61. Принятие управленческого решения предполагает:

а) выбор эффективного управленческого решения;

б) сравнительную оценку ряда альтернативных вариантов и выбор из них оптимального;

в) воздействие управляющей системы на управляемую систему.

62. Экономико-математические методы основаны:

а) на специальных экономических расчетах;

б) на использовании математических и экономических методов при решении практических задач;

в) на использовании математических моделей.

63. Релевантный подход позволяет сконцентрировать внимание:

а) только на релевантной информации;

б) на вариантах разрешения проблемы и выбирать лучший из двух и более возможных вариантов;

в) на маргинальном доходе по возможным вариантам.

64. Релевантная информация - это:

а) информация по альтернативным вариантам;

б) информация, содержащая данные, которые следует принимать в расчет при выработке управленческого решения;

в) несущественные данные о затратах и доходах.

65. Управленческие решения по характеру целей делятся:

а) на общие и локальные;

б) на стратегические и тактические;

в) на общие одноцелевые и многоцелевые.

66. По периоду действия, в течение которого достигаются поставленные цели, выделяют управленческие решения:

а) долгосрочные и краткосрочные;

б) стратегические и тактические;

в) общие и локальные.

67. По содержанию управленческие решения делятся:

а) на долгосрочные и краткосрочные;

б) на экономические, технические и организационные;

в) на стратегические и тактические.

68. Назовите формулу для определения точки безубыточности:

а) выручку разделить на разность между ценой и переменными затратами;

б) постоянные расходы разделить на разность между выручкой и переменными затратами на единицу продукции;

в) прибыль разделить на разность между ценой и переменными затратами на единицу продукции.

69. Метод экспертных оценок основан:

а) на количественной оценке явлений и процессов;

б) на экономико-статистических методах;

в) на системно-целевых методах.

- 70. К системно-целевым методам относятся:**
- а) экономико-математические методы;
 - б) метод экспертных оценок;
 - в) метод системного анализа и программно-целевые методы.
- 71. Решение об объеме производства осуществляется на основе:**
- а) анализа безубыточности;
 - б) анализа структуры продукции;
 - в) системно-целевого анализа.
- 72. Цель анализа безубыточности состоит в том, чтобы установить:**
- а) показатели бюджета;
 - б) оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами;
 - в) что произойдет с финансовыми результатами при изменении уровня деловой активности организации.
- 73. Математический метод для определения точки безубыточности использует:**
- а) формулу расчета прибыли организации;
 - б) график;
 - в) экономико-математическую модель.
- 74. При принятии управленческих решений должны анализироваться:**
- а) только количественные факторы;
 - б) только качественные факторы;
 - в) количественные и качественные факторы.
- 75. Что такое маржинальный доход:**
- а) разница между переменными и постоянными затратами;
 - б) разница между выручкой и постоянными затратами;
 - в) разница между выручкой от продажи продукции и переменными расходами.
- 76. Точка безубыточности достигается, когда:**
- а) получен маржинальный доход, достаточный для покрытия постоянных расходов;
 - б) маржинальный доход равен ожидаемой прибыли;
 - в) маржинальный доход равен совокупным переменным расходам.
- 77. Планирование точки безубыточности и объема производства верно:**
- а) при неизменных величинах переменных и постоянных расходов выручки, цен;
 - б) равенстве переменных и постоянных затрат;
 - в) неизменной величине объема производства и производственной мощности.
- 78. Кромка безубыточности показывает:**
- а) точку безубыточности;
 - б) насколько может сократиться объем продаж, прежде чем организация понесет убытки;
 - в) насколько может сократиться объем продаж, прежде чем организация покроет маржинальный доход.
- 79. При графическом методе нахождения точки безубыточности график состоит из двух прямых, описывающих поведение:**
- а) совокупных затрат и выручки от продажи продукции;
 - б) совокупных постоянных и переменных затрат;
 - в) совокупных постоянных затрат и выручки от продажи продукции.
- 80. Анализ безубыточности может применяться:**
- а) для принятия краткосрочных решений;
 - б) для принятия долгосрочных решений;
 - в) как для краткосрочных, так и для долгосрочных решений.
- 81. В условиях неполной загрузки производственных мощностей решение о снятии с производства убыточного изделия может быть неверным, если:**
- а) не учтена доля переменных затрат на единицу продукции;
 - б) не учтены постоянные затраты за отчетный период;
 - в) это изделие приносит положительный маржинальный доход.
- 82. Для определения того, какой продукт производить с целью максимизации прибыли:**

- а) полезно использовать маржинальный подход;
 - б) важно рассчитывать полную себестоимость единицы продукции;
 - в) важно знать рентабельность каждого вида продукции.
- 83. При выборе структуры продукции с учетом лимитирующего фактора необходимо определить маржинальную прибыль каждого вида продукции, а затем:**
- а) операционную прибыль каждого вида продукции;
 - б) маржинальную прибыль на единицу ограниченного ресурса;
 - в) рентабельность каждого вида продукции.
- 84. Задача максимизации прибыли или минимизации затрат решается с помощью:**
- а) линейного программирования;
 - б) математического метода;
 - в) графического метода.
- 85. При решении типа "купить или производить самим" необходимо:**
- а) сравнить покупную стоимость с фактическими расходами по производству;
 - б) определить рентабельность полуфабрикатов и сравнить ее с полезной стоимостью;
 - в) учитывать долю постоянных расходов, которых нельзя избежать.
- 86. Метод переменных затрат заключается в том, что:**
- а) рассчитывается процентная наценка к переменным производственным затратам для каждого вида продукции;
 - б) рассчитывается сумма прибыли к переменным затратам;
 - в) рассчитывается сумма переменных затрат и желаемой прибыли.
- 87. Метод валовой прибыли использует в качестве расчетной базы:**
- а) выручку от продажи продукции;
 - б) желаемую прибыль как разницу между выручкой от продажи и себестоимостью реализованной продукции;
 - в) желаемую прибыль, выручку от продажи продукции и коммерческие расходы.
- 88. "Краткосрочный нижний предел цены" покрывает:**
- а) полные затраты на производство и реализацию продукции;
 - б) переменные затраты;
 - в) неполную себестоимость продукции.
- 89. "Долгосрочный нижний предел цены" покрывает:**
- а) полную себестоимость отдельных видов продукции;
 - б) переменные затраты;
 - в) неполную себестоимость продукции.
- 90. Принимая решение о дополнительном заказе, цену нужно сравнивать:**
- а) с переменными издержками;
 - б) с полной себестоимостью;
 - в) с постоянными расходами.
- 91. Какие конкурирующие силы влияют на развитие бизнеса:**
- а) поставщики, клиенты и покупатели;
 - б) покупатели, поставщики, новые компании;
 - в) конкуренты, новые виды продукции, поставщики.
- 92. По методу внутреннего коэффициента окупаемости проект целесообразен, если:**
- а) внутренний коэффициент окупаемости меньше вмененных издержек на капитал;
 - б) внутренний коэффициент окупаемости равен вмененным издержкам на капитал;
 - в) внутренний коэффициент окупаемости больше вмененных издержек на капитал.
- 93. Анализ перспектив развития организации определяет:**
- а) структуру бизнеса;
 - б) границы, в пределах которых компания может конкурировать на рынке;
 - в) п. п. 1 и 2.
- 94. Анализ входных барьеров для данного вида бизнеса означает:**
- а) возможность для новых конкурентов войти в бизнес;
 - б) анализ возможных конкурентов;

в) разработка новых видов продукции.

95. Анализ выходных барьеров для данного вида бизнеса означает:

- а) изучение конкурентов и спроса;
- б) возможность выйти из бизнеса;
- в) возможность реорганизации бизнеса.

96. Анализ внутренней структуры бизнеса компании определяет:

- а) виды деятельности компании;
- б) организационную структуру компании;
- в) географию видов деятельности, поставщиков, покупателей, уровень цен, качество продукции в сравнении с конкурентами.

97. При решении по модернизации станка необходимо учитывать прогнозные доходы и расходы:

- а) на 1 г.;
- б) на весь период эксплуатации функционирующего станка;
- в) на несколько лет вперед работы нового станка.

98. Относится ли к релевантным затратам остаточная стоимость функционирующего станка:

- а) нет;
- б) да;
- в) в зависимости от срока эксплуатации станка.

99. Ликвидационная стоимость функционирующего станка будет:

- а) релевантной, так как она влияет на результат выбора;
- б) нерелевантной;
- в) релевантной или нерелевантной в зависимости от года эксплуатации.

100. Затраты на приобретение нового станка являются:

- а) нерелевантными;
- б) релевантными;
- в) релевантными или нерелевантными в зависимости от уровня управления.

101. Экономическая эффективность определяется в виде отношения:

- а) разницы между доходом и переменными затратами к величине вложенного капитала;
- б) дохода, прибыли и величины вложенного капитала;
- в) величины вложенного капитала к сроку окупаемости.

102. Для принятия правильных инвестиционных решений необходимо:

- а) оценить экономическую привлекательность проекта;
- б) найти источники инвестиций;
- в) рассчитать окупаемость инвестиций;
- г) все вышеперечисленные пункты вместе.

103. Если экономическая эффективность больше 1, то:

- а) вложения капитала окупаются;
- б) вложенного капитала недостаточно;
- в) вложенный капитал окупается в один оборот.

104. При сравнении различных вариантов инвестиций выбирается проект:

- а) с эффективностью больше 3;
- б) с наибольшей эффективностью;
- в) с наименьшим вложением капитала.

105. Метод расчета срока окупаемости показывает:

- а) срок эксплуатации проекта;
- б) срок окупаемости инвестированных средств за счет полученного дохода или прибыли;
- в) срок окупаемости инвестированных средств по годам.

106. Проект приносит прибыль, если срок окупаемости:

- а) равен сроку полезной эксплуатации объекта;
- б) больше срока полезной эксплуатации объекта;
- в) меньше срока полезной эксплуатации объекта.

107. По методу вмененных издержек для оценки привлекательности инвестиционного

проекта необходимо норму прибыли по инвестициям сравнить:

- а) с нормой прибыли по инвестициям в высоколиквидные ценные бумаги;
- б) с риском инвестиционного проекта;
- в) с чистым доходом.

108. Коэффициент эффективности инвестиций определяется как отношение:

- а) среднегодовой прибыли к средней величине инвестиций;
- б) дисконтированного капитала к первоначальному капиталу;
- в) среднегодовой прибыли к сроку окупаемости инвестиций.

109. Если темп инфляции равен ставке доходности инвестиции, то:

- а) инвестиции эффективны;
- б) инвестиции неэффективны;
- в) необходимо применять индекс покупательной способности денег.

110. Расчет дисконтированной стоимости показывает:

- а) каким должен быть первоначальный капитал, чтобы по истечении t лет получить желаемый капитал;
- б) каким должен быть процент, чтобы по истечении t лет получить желаемый капитал;
- в) экономическую целесообразность инвестиционного проекта.

111. Компания выпускает два вида продукции - А и В. Исходные данные:

1) цена за единицу продукта А - 100, продукта В - 120;

2) переменные расходы на единицу продукта А - 60, продукта В - 70.

Определить, какой продукт выгоднее производить с учетом лимитирующего фактора: производственная мощность 1000 машино-часов и за 1 час можно произвести 4 шт. продукта А и 5 шт. продукта В:

- а) выгоднее производить продукт В;
- б) выгоднее производить продукт А;
- в) и продукт А, и продукт В выгодны для компании.

112. Компания имеет возможность приобрести новый станок взамен функционирующего. Новый станок стоимостью 800 000 руб. имеет десятилетний срок полезной службы, по окончании которого ликвидационная стоимость будет равна 0. Переменные текущие расходы при использовании нового станка равны 200 000 руб. ежегодно.

Функционирующий станок имеет остаточную стоимость 400 000 руб. и оставшийся срок полезной службы 10 лет. Его ликвидационная стоимость сегодня оценивается в 50 000 руб., но через 10 лет будет равна 0. Переменные текущие расходы при использовании имеющегося станка составляют 250 000 руб. ежегодно.

Рассматривая десятилетний срок службы, определите, выгодно ли заменить функционирующий станок на новый:

- а) оба варианта равнозначны;
- б) выгодно купить новый станок;
- в) выгодно эксплуатировать имеющийся станок.

113. Компания выпускает два вида продукции - А и В. Исходные данные:

1) цена за единицу продукта А - 100, продукта В - 120;

2) переменные расходы на единицу продукта А - 60, продукта В - 70.

Определить, какой продукт выгоднее производить с учетом лимитирующего фактора: производственная мощность 1000 машино-часов и за 2 часа можно произвести 3 шт. продукта А и 2 шт. продукта В.

- а) выгоднее производить продукт А;
- б) выгоднее производить продукт В;
- в) выгоднее производить продукт А, так как маржинальный доход в 2 раза больше.

114. Компания имеет возможность приобрести новый станок взамен функционирующего. Новый станок стоимостью 500 000 руб. имеет десятилетний срок полезной службы, по окончании которого ликвидационная стоимость будет равна 0. Переменные текущие расходы при использовании нового станка равны 200 000 руб. ежегодно.

Функционирующий станок имеет остаточную стоимость 400 000 руб. и оставшийся срок полезной службы 10 лет. Его ликвидационная стоимость сегодня оценивается в 50 000 руб., но через 10 лет будет равна 0. Переменные текущие расходы при использовании имеющегося станка составляют 250 000 руб. ежегодно.

Рассматривая десятилетний срок службы, определите, выгодно ли заменить функционирующий станок на новый:

- а) оба варианта равнозначны;*
- б) выгодно купить новый, затраты меньше на 450 000;*
- в) выгодно эксплуатировать имеющийся станок.*

115. Определите цену на единицу продукции по методу переменных затрат, если известно:

- объем производства - 20 000 шт.;*
- переменные затраты на единицу - 250 руб.;*
- постоянные расходы за год - 2 300 000 руб.;*
- административные расходы за год - 1 700 000 руб.;*
- желаемая прибыль - 1 400 000 руб.:*

- а) 470 руб.;*
- б) 510 руб.;*
- в) 450 руб.*

116. Невыгодно ликвидировать сегмент компании, если:

- а) маржинальная прибыль превышает устранимые постоянные затраты;*
- б) подразделение приносит положительную маржинальную прибыль;*
- в) существуют устранимые постоянные затраты.*

117. Для анализа финансовых последствий прекращения деятельности одного сегмента компании необходимо:

- а) учесть эффект изменения прибыли;*
- б) найти устранимые затраты;*
- в) найти маржинальную прибыль.*

118. Компания выпускает два вида продукции - А и В. Исходные данные:

- цена за единицу продукта А - 200, продукта В - 180;*
- переменные расходы на единицу продукта А - 140, продукта В - 110.*

Определить, какой продукт выгоднее производить с учетом лимитирующего фактора: производственная мощность 2000 машино-часов и за 10 часов можно произвести 5 шт. продукта А и 4 шт. продукта В:

- а) выгоднее производить продукт В;*
- б) выгоднее производить продукт А;*
- в) выгоднее производить продукт В, так как маржинальный доход меньше.*

119. Определить цену на единицу продукции по методу валовой прибыли, если известно:

- объем производства - 20 000 шт.;*
- переменные затраты на единицу - 250 руб.;*
- постоянные расходы за год - 2 300 000 руб.;*
- административные расходы за год - 1 700 000 руб.;*
- желаемая прибыль - 1 400 000 руб.:*

- а) 520 руб.;*
- б) 510 руб.;*
- в) 470 руб.*

120. Определить цену на единицу продукции по методу рентабельности продаж, если известно:

- объем производства - 20 000 шт.;*
- переменные затраты на единицу - 250 руб.;*
- постоянные расходы за год - 2 300 000 руб.;*
- административные расходы за год - 1 700 000 руб.;*
- желаемая прибыль - 600 000 руб.:*

- а) 480 руб.;*

- б) 470 руб.;
- в) 450 руб.

121. На основе какого отчета проводится анализ решения о прекращении деятельности неприбыльного сегмента:

- а) отчет о маржинальной прибыли;
- б) отчет о прибылях и убытках;
- в) отчет по приростному анализу.

122. Компания принимает решение "купить или производить" запасные части в количестве 30 000 штук. Покупная цена - 200 руб. Затраты по производству: переменные расходы на единицу - 80 руб., постоянные на единицу - 140 руб. Но известно, что 20% постоянных расходов будут понесены независимо от выбранного управленческого решения. Какое решение примет компания:

- а) выгоднее купить запасные части;
- б) выгоднее производить запасные части собственными силами;
- в) выгоднее купить, так как расходы меньше на 240 руб.

123. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

а) переменные затраты на ед. (руб.):

- материальные - 11,5;
- трудовые - 4,5;
- общепроизводственные - 5,5;

б) постоянные затраты за год (руб.):

- общепроизводственные - 20 500;
- административные - 6800;

в) цена продажи - 150 руб.;

г) объем продажи в 2010 г. - 250 шт.

Если переменные затраты на единицу уменьшатся на 10%, определите количество продукции, которое необходимо продать, чтобы получить прибыль 100 000 руб.:

- а) 564 шт.;
- б) 974 шт.;
- в) 987 шт.

124. Компания принимает решение "купить или производить" запасные части в количестве 30 000 штук. Покупная цена - 200 руб. Затраты по производству: переменные расходы на единицу - 80 руб., постоянные на единицу - 140 руб. Но известно, что 10% постоянных расходов будут понесены независимо от выбранного управленческого решения. Какое решение примет компания:

- а) выгоднее производить запасные части;
- б) выгоднее купить запасные части, так как расходы меньше на 180 000 руб.;
- в) выгоднее производить запасные части, так как расходы больше на 180 000 руб.

125. Компания имеет возможность приобрести новый станок для замены существующего. Новый станок стоит 120 000 руб., имеет пятилетний срок полезной службы, по окончании которого ликвидационная стоимость равна 0. Переменные текущие расходы при использовании нового станка равны 80 000 руб. ежегодно. Имеющийся станок имеет остаточную стоимость 60 000 руб. и оставшийся срок полезной службы 5 лет. Его ликвидационная стоимость сегодня оценивается в сумме 10 000 руб., но через 5 лет будет равна 0. Переменные текущие расходы при использовании старого станка составляют 100 000 руб. ежегодно.

Рассматривая пятилетний период, определите, что выгоднее: купить новый станок или эксплуатировать старый:

- а) выгоднее приобрести новый станок;
- б) выгоднее эксплуатировать имеющийся;
- в) выгоднее эксплуатировать старый станок, так как он дешевле в 2 раза.

126. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

- а) переменные затраты на ед. (руб.):**
 - материальные - 11,5;
 - трудовые - 4,5;
 - общепроизводственные - 5,5;
- б) постоянные затраты за год (руб.):**
 - общепроизводственные - 20 500;
 - административные - 6800;
- в) цена продажи - 150 руб.;**
- г) объем продажи в 2006 г. - 250 шт.**

Рассчитайте прибыль, если компания увеличит объем продажи на 30%, а цену продажи уменьшит на 20 руб.:

- а) 8125 руб.;
- б) 7962,5 руб.;
- в) убыток 50 руб.

127. Компания производит и продает керамические горшки. Производственная мощность ограничена количеством 300 000 штук в год. Годовой объем текущего года - 240 000 штук по цене 500 руб. за единицу. Дополнительно предложен заказ на 40 000 штук по цене, на 20% меньшей. Переменные расходы на единицу - 300 руб., совокупные постоянные расходы за год - 41 000 000. Выгодно ли компании принять заказ, будет ли получена дополнительная прибыль:

- а) нет, не выгодно;
- б) да, прибыль не изменится;
- в) да, прибыль увеличится на 4 000 000 руб.

128. Компания производит керамические изделия, производственная мощность составляет 50 000 штук в год с переменными затратами в сумме 5 000 000 руб. и постоянными затратами в сумме 1 000 000 руб. Постоянные затраты не изменяются при уровне производства от 30 000 до 50 000 штук. На основе прогнозов рассчитано, что будет продано 40 000 штук по цене 180 руб. за штуку. В дополнение был получен заказ на продажу 10 000 штук по цене 100 руб. Рассчитайте, увеличится или уменьшится прибыль в результате принятия дополнительного заказа:

- а) прибыль уменьшится на 100 000 руб.;
- б) прибыль увеличится на 10 000 руб.;
- в) принятие дополнительного заказа не повлияет на величину прибыли.

129. Производственная мощность составляет 100 000 шт. в год. Результаты деятельности за 2010 г. (руб.):

- а) объем продаж (60 000 шт. x 10 руб.) - 600 000;**
- б) переменные расходы - 360 000;**
- в) постоянные расходы - 200 000;**
- г) прибыль - 40 000.**

В дополнение партнер предлагает купить оптом 50 000 по цене 9 руб. Поведение затрат в 2011 г. не изменяется. Если компания примет предложение партнера и откажет некоторым постоянным потребителям, так как не сможет увеличить производственные мощности, определите, увеличится или уменьшится прибыль компании:

- а) прибыль увеличится на 110 000 руб.;
- б) прибыль уменьшится на 50 000 руб.;
- в) прибыль останется без изменений.

130. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

- а) переменные затраты на ед. (руб.):**
 - материальные - 11,5;
 - трудовые - 4,5;
 - общепроизводственные - 5,5;
- б) постоянные затраты за год (руб.):**

- общепроизводственные - 20 500;
- административные - 6800;
- в) цена продажи - 150 руб.;
- г) объем продажи в 2009 г. - 250 шт.

Сколько продукции необходимо продать, чтобы получить прибыль как в текущем году, при условии, что заработная плата (трудовые переменные затраты) увеличится на 20%:

- а) 250 шт.;
- б) 252 шт.;
- в) 248 шт.

131. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

- а) переменные затраты на ед. (руб.):
 - материальные - 11,5;
 - трудовые - 4,5;
 - общепроизводственные - 5,5;
- б) постоянные затраты за год (руб.):
 - общепроизводственные - 20 500;
 - административные - 6800;
- в) цена продажи - 150 руб.;
- г) объем продажи в 2010 г. - 250 шт.

Какую цену нужно установить, чтобы увеличить прибыль на 10 000 руб.:

- а) 190 руб.;
- б) 180 руб.;
- в) 200 руб.

132. Компания нуждается для производства в 10 000 единицах комплектующих изделий. Компания разрабатывает решения покупать комплектующие по цене 80 руб. Предполагаемые затраты компании на единицу: а) переменные - 52 руб.; б) постоянные - 34 руб. Если компания будет получать комплектующие, она не сможет использовать высвободившиеся производственные мощности для других производственных операций. 20% постоянных общепроизводственных расходов будут понесены, несмотря на решение компании. Какое решение примет компания:

- а) выгоднее купить готовые комплектующие, так как они дешевле на 6 руб. за единицу;
- б) выгоднее производить собственными силами, так как нельзя допускать, чтобы простаивали собственные мощности;
- в) выгоднее производить собственными силами, так как этот вариант дешевле на 8000 руб.

133. Для решения о ликвидации неприбыльного сегмента требуется:

- а) составление отчета о прибылях и убытках с использованием маржинального подхода;
- б) приростный анализ;
- в) п. 1 плюс п. 2.

134. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

- а) переменные затраты на ед. (руб.):
 - материальные - 11,5;
 - трудовые - 4,5;
 - общепроизводственные - 5,5;
- б) постоянные затраты за год (руб.):
 - общепроизводственные - 20 500;
 - административные - 6800;
- в) цена продажи - 150 руб.;
- г) объем продажи в 2010 г. - 250 шт.

Сколько продукции необходимо продать, чтобы получить объем прибыли 100 000 руб. и покрыть увеличение переменных общепроизводственных расходов на 10%:

- а) 995 шт.;
- б) 985 шт.;

в) 987 шт.

135. Определите, какой продукт выгоднее производить с учетом лимитирующих фактора (производственная мощность - 2000 машино-часов в месяц, и за один час можно произвести 2 шт. продукта А и 1 шт. продукта Б).

Имеются следующие данные:

Показатель	Продукт А	Продукт Б
1. Цена за единицу (руб.)	50	80
2. Переменные расходы на единицу (руб.)	24	32
3. Маржинальная прибыль за единицу (руб.)	26	48

- а) выгоднее производить продукт Б, так как маржинальная прибыль на 22 руб. больше;
- б) выгоднее производить продукт А, так как маржинальная прибыль за 1 час на 4 руб. больше;
- в) выгоднее производить продукт А, так как спрос на него увеличивается в 2 раза.

136. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

- а) переменные затраты на ед. (руб.):
 - материальные - 11,5;
 - трудовые - 4,5;
 - общепроизводственные - 5,5;
- б) постоянные затраты за год (руб.):
 - общепроизводственные - 20 500;
 - административные - 6800;
- в) цена продажи - 150 руб.;
- г) объем продажи в 2009 г. - 250 шт.

Если административные расходы увеличиваются в 2 раза, какую цену нужно установить, чтобы получить прибыль, как в текущем году:

- а) 150,2 руб.;
- б) 172,2 руб.;
- в) 177,2 руб.

137. Компания произвела в 2010 г. 100 000 единиц продукции. Общие производственные затраты составили 1 770 530 руб., из них постоянные затраты - 570 530 руб. Предполагается, что никаких изменений в производственных методах и ценах не произойдет. Определите общие бюджетные затраты для производства 135 000 единиц продукции в следующем году:

- а) 2 390 215 руб.;
- б) 2 390 216 руб.;
- в) 2 190 530 руб.

138. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

- а) переменные затраты на ед. (руб.):
 - материальные - 11,5;
 - трудовые - 4,5;
 - общепроизводственные - 5,5;
- б) постоянные затраты за год (руб.):
 - общепроизводственные - 20 500;
 - административные - 6800;
- в) цена продажи - 150 руб.;
- г) объем продажи в 2010 г. - 250 шт.

Сколько продукции необходимо продать, чтобы получить объем прибыли 40 000 руб. и покрыть увеличение переменных общепроизводственных расходов на 30%:

- а) 531 шт.;
- б) 526 шт.;
- в) 528 шт.

139. В августе продано продукции на сумму 1 580 000 руб., в сентябре - на 1 350 000 руб., в октябре - на 1 670 000 руб. Известно, что 60% выручки компания получает в месяц

продажи, 30% - на следующий месяц, 8% - во второй месяц после месяца продажи и 2% не будет получено вообще. Определите, сколько выручки будет получено в сентябре и октябре:

- а) 1789,4 тыс. руб.;
- б) 2217,0 тыс. руб.;
- в) 2791,4 тыс. руб.

140. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

а) переменные затраты на ед. (руб.):

- материальные - 11,5;

- трудовые - 4,5;

- общепроизводственные - 5,5;

б) постоянные затраты за год (руб.):

- общепроизводственные - 20 500;

- административные - 6800;

в) цена продажи - 150 руб.;

г) объем продажи в 2009 г. - 250 шт.

Определите критическую точку, если затраты материальные уменьшатся на 1,0 руб., а административные увеличатся на 2300 руб.:

- а) 226 шт.;
- б) 224 шт.;
- в) 229 шт.

141. Компания планирует продать 100 000 единиц продукции. Постоянные затраты - 750 000 руб., а переменные составляют 50% от цены продажи. Для того чтобы иметь прибыль в 300 000 руб., цена продажи единицы продукции должна быть:

- а) 31 руб.;
- б) 21 руб.;
- в) 25 руб.

142. Компания планировала общепроизводственные расходы на период 730 000 руб., исходя из объема прямые материальные затраты - 1 000 000 руб. На конец периода счет "Общепроизводственные расходы" имел остаток 120 000 руб., а фактически прямые материальные затраты составили 11 000 руб. Были ли излишне списаны или недосписаны общепроизводственные расходы на период:

- а) излишне списаны 111 970 руб.;
- б) недосписаны 111 970 руб.;
- в) излишне списаны 156 438 руб.

143. Релевантные затраты и доходы - это:

- а) будущие затраты и доходы, рассчитанные для альтернативных вариантов;
- б) затраты и доходы, необходимые для управленческих решений;
- в) многовариантные постоянные и переменные затраты и доходы.

144. Организация производит инструменты. Вы располагаете следующими данными:

а) переменные затраты на ед. (руб.):

- материальные - 11,5;

- трудовые - 4,5;

- общепроизводственные - 5,5;

б) постоянные затраты за год (руб.):

- общепроизводственные - 20 500;

- административные - 6800;

в) цена продажи - 150 руб.;

г) объем продажи в 2009 г. - 250 шт.

Сколько продукции необходимо продать, чтобы получить прибыль 10 000 руб., при условии, что постоянные общепроизводственные расходы увеличатся на 10%:

- а) 307 шт.;

- б) 1003 шт.;
- в) 306 шт.

145. Возможны два проекта по капитальным вложениям - А и Б. Проект А требует начальных инвестиций в размере 300 тыс. руб., проект Б - 500 тыс. руб. Каждый проект рассчитан на 3 г. По проекту А прибыль составит по годам: 100 000 руб., 300 000 руб., 400 000 руб. По проекту Б прибыль составит по годам: 100 000 руб., 300 000 руб., 600 000 руб. Оцените проекты по показателю рентабельности капитальных вложений:

- а) проект А более привлекателен, чем проект Б;
- б) проект Б более привлекателен, чем проект А;
- в) проект А и проект Б имеют одинаковую привлекательность.

146. Организация планирует заменить действующее оборудование на более экономичное. При этом требуются инвестиции в сумме 1 000 000 руб., срок службы нового оборудования - 7 лет. Эксплуатационные расходы уменьшаются за год на 200 000 руб. Оцените привлекательность проекта по показателю "срок окупаемости":

- а) проект привлекателен;
- б) проект не окупается;
- в) проект не имеет экономического смысла.

147. Организация желает разместить инвестиции в сумме 500 000 руб. на 3 г. Издержки на вложенный капитал составят 20%. Возможные доходы по годам: 100 000 руб., 300 000 руб., 400 000 руб. Определите чистую дисконтированную стоимость по таблице величин приведенной стоимости:

- а) 23 100 руб.;
- б) 523 100 руб.;
- в) 813 500 руб.

148. Инвестор имеет 500 000 руб. Предполагается положить их на 1 г. под 9% годовых, затем снять и снова положить. По истечении трех лет выплаты составят:

- а) 647 515 руб.;
- б) 594 050 руб.;
- в) 694 050 руб.

149. Компания производит и продает стулья, переменные затраты - 1200 руб., постоянные затраты - x . Компания может продавать: 1) 1000 стульев по 2500 руб. и иметь прибыль 100 000 руб. или 2) 300 стульев по 4000 руб. и 650 стульев по 2000 руб. каждый. Какую альтернативу выберет компания:

- а) 1-й вариант;
- б) 2-й вариант;
- в) два варианта равны.

150. Объектами качества по системе TQM могут быть:

- а) деятельность, продукция, организация или система;
- б) только продукция;
- в) функции или система организации.

151. Система документации качества по системе TQM предполагает:

- а) составление на каждую партию товаров документа, в котором перечислены основные параметры и характеристики продукции;
- б) составление на каждую партию продукции документа по фиксации качества;
- в) проведение тотальной системы качества.

152. Общий бенчмаркинг сравнивает:

- а) бизнес-процессы организаций внутри одной отрасли;
- б) общие показатели деятельности с показателями деятельности конкурентов;
- в) функциональные возможности конкурентов.

153. Стратегический бенчмаркинг сравнивает:

- а) стратегии деятельности различных компаний;
- б) бизнес-процессы организаций внутри одной отрасли;
- в) показатели деятельности с показателями деятельности конкурентов.

154. Определите цену на единицу продукции по методу рентабельности продаж, если известно:

- объем производства - 40 000 шт.;
- переменные затраты на единицу - 250 руб.;
- постоянные расходы за год - 4 300 000 руб.;
- административные расходы за год - 2 700 000 руб.;
- желаемая прибыль - 2 400 000 руб.:

- а) 484,5 руб.;
- б) 510,7 руб.;
- в) 450,5 руб.

155. Возможны два проекта по капитальным вложениям - А и Б. Проект А требует начальных инвестиций в размере 800 тыс. руб., проект Б - 900 тыс. руб. Каждый проект рассчитан на 3 г. По проекту А прибыль составит по годам: 100 000 руб., 200 000 руб., 400 000 руб. По проекту Б прибыль составит по годам: 100 000 руб., 300 000 руб., 700 000 руб. Оцените проекты по показателю рентабельности капитальных вложений:

- а) проект А более привлекателен, чем проект Б;
- б) проект Б более привлекателен, чем проект А;
- в) проект А и проект Б имеют одинаковую привлекательность.

156. Организация планирует заменить действующее оборудование на более экономичное. При этом требуются инвестиции в сумме 1 400 000 руб., срок службы нового оборудования - 5 лет. Эксплуатационные расходы уменьшаются за год на 200 000 руб. Оцените привлекательность проекта по показателю "срок окупаемости":

- а) проект привлекателен;
- б) проект не окупается;
- в) проект не имеет экономического смысла.

157. Организация желает разместить инвестиции в сумме 1 200 000 руб. на 3 г. Издержки на вложенный капитал составят 10%. Возможные доходы по годам: 200 000 руб., 500 000 руб., 900 000 руб. Определите чистую дисконтированную стоимость по таблице величин приведенной стоимости:

- а) 23 100 руб.;
- б) 70 700 руб.;
- в) 83 400 руб.

158. Инвестор имеет 300 000 руб. Предполагается положить их на 1 г. под 9% годовых, затем снять и снова положить. По истечении трех лет выплаты составят:

- а) 447 515,5 руб.;
- б) 294 050 руб.;
- в) 388 508,7 руб.

159. Организация планирует заменить действующее оборудование на более экономичное. При этом требуются инвестиции в сумме 1 400 000 руб., срок службы нового оборудования - 10 лет. Эксплуатационные расходы уменьшаются за год на 300 000 руб. Оцените привлекательность проекта по показателю "срок окупаемости":

- а) проект привлекателен;
- б) проект не окупается;
- в) проект не имеет экономического смысла.

160. Возможны два проекта по капитальным вложениям - А и Б. Проект А требует начальных инвестиций в размере 900 тыс. руб., проект Б - 1200 тыс. руб. Каждый проект рассчитан на 3 г. По проекту А прибыль составит по годам: 200 000 руб., 300 000 руб., 600 000 руб. По проекту Б прибыль составит по годам: 200 000 руб., 300 000 руб., 800 000 руб. Оцените проекты по показателю рентабельности капитальных вложений:

- а) проект А более привлекателен, чем проект Б;
- б) проект Б более привлекателен, чем проект А;
- в) проект А и проект Б имеют одинаковую привлекательность.

161. Определите цену на единицу продукции по методу валовой прибыли, если известно:
- объем производства - 40 000 шт.;

- переменные затраты на единицу - 250 руб.;
- постоянные расходы за год - 4 300 000 руб.;
- административные расходы за год - 2 700 000 руб.;
- желаемая прибыль - 2 400 000 руб.:

- а) 484,5 руб.;
- б) 510,7 руб.;
- в) 450,5 руб.

162. В августе продано продукции на сумму 1 980 000 руб., в сентябре - 2 350 000 руб., в октябре - 1 840 000 руб. Известно, что 70% выручки компания получает в месяц продажи, 20% - на следующий месяц, 9% - во второй месяц после месяца продажи и 1% не будет получен вообще. Определите, сколько выручки будет получено в августе, сентябре и октябре:

- а) 5789,2 тыс. руб.;
- б) 4217,0 тыс. руб.;
- в) 5363,2 тыс. руб.

163. Производственная мощность составляет 10 000 шт. в год. Результаты деятельности за 2010 г.:

- а) объем продаж (6000 шт. x 100 руб.) - 600 000;
- б) переменные расходы - 360 000;
- в) постоянные расходы - 200 000;
- г) прибыль - 40 000.

В дополнение партнер предлагает купить оптом 5000 шт. по цене 89 руб. Поведение затрат в 2011 г. не изменяется. Если компания примет предложение партнера и откажет некоторым постоянным потребителям, так как не сможет увеличить производственные мощности, определите, увеличится или уменьшится прибыль компании:

- а) прибыль увеличится на 105 000 руб.;
- б) прибыль уменьшится на 5000 руб.;
- в) прибыль останется без изменений.

6.3. Перечень вопросов для подготовки к экзамену

- 1) Сущность управленческого учета. Значение управленческого учета. Предмет и объекты управленческого учета.
- 2) Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета: сходства и различия.
- 3) Функции управленческого учета. Нормативное регулирование управленческого учета.
- 4) Системы управленческого учета. Процесс принятия решения и роль бухгалтера в управлении.
- 5) Методы и способы управленческого учета. Управленческий учет в информационной системе предприятия.
- 6) Понятие затрат в управленческом учете. Место возникновения затрат, носитель затрат, объект затрат, объект калькулирования.
- 7) Классификация затрат для определения себестоимости выпущенной продукции и полученной прибыли.
- 8) Классификация затрат для принятия управленческих решений.
- 9) Классификация затрат для осуществления процесса контроля и регулирования.
- 10) Понятие центра ответственности. Типы центров ответственности.
- 11) Сущность и задачи калькулирования себестоимости. Связь калькулирования себестоимости с учетом производственных затрат.
- 12) Состав и виды себестоимости. Роль калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) в управлении производством.

- 13) Калькуляционные единицы. Типы производства и их влияние на организацию аналитического учета затрат.
- 14) Понятие метода учета затрат и калькулирования себестоимости. Сущность простого метода учета затрат и калькулирования себестоимости.
- 15) Сущность попередельного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
- 16) Сущность позаказного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
- 17) Калькуляционные расчеты.
- 18) Определение себестоимости продукции по полной номенклатуре калькуляционных статей затрат (традиционный для российской учетной практики вариант).
- 19) Калькулирование себестоимости продукции по переменным издержкам. Исчисление маржинального дохода. Порядок списания постоянных расходов.
- 20) Принципы нормативного учета затрат. Отличие нормативного учета от системы «Стандарт-костинг».
- 21) Понятие о нормативных издержках. Нормирование затрат.
- 22) Организация учета изменений норм при использовании нормативного метода учета.
- 23) Организация учета отклонений от норм затрат при использовании нормативного метода учета.
- 24) Сущность системы учета затрат «Стандарт-костинг», её отличие от нормативного учета.
- 25) Сущность системы «Директ-костинг».
- 26) Этапы принятия управленческих решений. Определение точки безубыточности производства.
- 27) Определение структуры выпуска продукции с учетом лимитирующего фактора.
- 28) Планирование ассортимента продукции, подлежащей выпуску и продаже.
- 29) Принятие решений по привлечению дополнительных заказов.
- 30) Принятие решений по ценообразованию в управленческом учёте.
- 31) Сущность трансфертных цен, методы определения трансфертных цен.
- 32) Предпосылки организации управленческого учета и анализ действующей практики управленческого учета на предприятии.
- 33) Организационно-методологические модели управленческого учета. Формирование системы показателей для управления предприятием.
- 34) Разработка учетной политики управленческого учета. Разработка базовых форм управленческой отчетности.
- 35) Разработка концепции и выбор программы для автоматизации управленческого учета.
- 36) Разработка системы контроля и анализа данных управленческого учета.

7. Библиографический список

Основная учебная литература

1. Воронова, Е. Ю. Управленческий учет [Электронный ресурс] : учеб. для студ., обучающихся по спец. 080109 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Е. Ю. Воронова ; Издательство "Лань" (ЭБС). – 5-е изд. – Москва : Юрайт, 2011. – 551 с. – (Основы наук). – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/1754/>.

Дополнительная учебная, учебно-методическая литература

1. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб.-метод. комплекс для студ. спец. 080109 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" очной и заочной форм обучения / Федеральное агентство по образованию, Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО "С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова", Каф. бух. учета, анализа, аудита и налогообложения ; сост. Л. В. Сластихина. – Сыктывкар : СЛИ, 2007. – 156 с.

2. Васильева, Л. С. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. пособие для студ., обучающихся по спец. "Бухгалтерский учет, анализ, аудит" / Л. С. Васильева, Д. И. Ряховский, М. В. Петровская. – Москва : Эксмо, 2007. – 368 с. – (Высшее экономическое образование).

3. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. для студ. вузов, обучающихся по экон. спец. / М. А. Вахрушина. – 6-е изд., испр. – Москва : ОМЕГА-Л, 2007. – 570 с. – (Высшее финансовое образование).
4. Егорова, Л. И. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / Л. И. Егорова ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. – 120 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/90815/>.
5. Карминский, А. М. Контроллинг [Электронный ресурс] : учеб. для студ. вузов / А. М. Карминский ; Университетская библиотека онлайн (ЭБС). – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 334 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/79603/>.
6. Керимов, В. Э. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс] : практикум / В. Э. Керимов ; Издательство "Лань" (ЭБС). – 7-е изд. – Москва : Дашков и К, 2010. – 100 с. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/933/>.
7. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. 060500 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" и 351200 "Налоги и налогообложение" / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 368 с. – (Высшее образование).

Дополнительная литература

1. Актуальные вопросы экономических наук [Текст] : сб. материалов I Всероссийской науч.-практ. конф. (25 апреля 2008 г.) / Центр развития науч. сотрудничества ; под ред. С. С. Чернова. – Новосибирск : ЦРНС, 2008. – 454 с.
2. Аудит и финансовый анализ [Текст]. – Выходит раз в два месяца.
2008 № 1-3;
2012 № 1-3;
3. Бернар, Ив. Толковый экономический и финансовый словарь [Текст] : французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология : в 2-х томах. Т. 1. А-Г / И. Бернар, Ж.-К. Колли ; под общ. ред. Л. В. Степанова. – Москва : Междунар. отношения, 1997. – 782 с.
4. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
Т. 1 : А – Ангоб. – 1970. – 607 с.
5. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
Т. 2 : Ангола – Барзас. – 1970. – 632 с.
6. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
Т. 3 : Бари – Браслет. – 1970. – 640 с.
7. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
Т. 4 : Брасос – Веш. – 1971. – 600 с.
8. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
Т. 5 : Вешин – Газли. – 1971. – 640 с.
9. Большая Советская энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
Т. 6 : Газлифт – Гоголево. – 1971. – 624 с.
10. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
Т. 7 : Гоголь – Дебит. – 1972. – 607 с.
11. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
Т. 8 : Дебитор – Евкалипт. – 1972. – 592 с.
12. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.

- Т. 9 : Евклид – Ибсен. – 1972. – 623 с.
13. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 10 : Ива – Италики. – 1972. – 591 с.
14. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 11 : Италия – Кваркуш. – 1973. – 608 с.
15. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 12 : Кварнер – Конгур. – 1973. – 624 с.
16. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 13 : Конда – Кун. – 1973. – 608 с.
17. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 14 : Куна – Ломами. – 1973. – 624 с.
18. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 15 : Ломбард – Мезитол. – 1974. – 632 с.
19. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 16 : Мёзия – Моршанск. – 1974. – 616 с.
20. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 17 : Моршин – Никиш. – 1974. – 616 с.
21. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 18 : Никко – Отолиты. – 1974. – 632 с.
22. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 19 : Отоми – Пластырь. – 1975. – 648 с.
23. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 20 : Плата – Проб / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1975. – 608 с.
24. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 21 : Проба – Ременсы / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1975. – 640 с.
25. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 22 : Ремень – Сафи / под ред. А. М. Прохорова.
26. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 23 : Сафлор – Соан / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1976. – 639 с.
27. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 24, Кн. 1 : Собаки-струна. – 1976. – 607 с.
28. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 24, Кн. 2 : Союз Советских Социалистических Республик. – 1977. – 575 с.
29. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.

- Т. 25 : Струнино – Тихорецк. – 1976. – 600 с.
30. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 26 : Тихоходки – Ульяново. – 1971. – 622 с.
31. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 27 : Ульяновск – Франкфорт. – 1977. – 623 с.
32. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 28 : Франкфурт – Чага. – 1978. – 616 с.
33. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 29 : Чаган-Экс-Ле-Бен. – 1978. – 640 с.
34. Большая Советская Энциклопедия [Текст] : в 30 томах / гл. ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1970 – 1978.
- Т. 30 : Экслибрис – Яя. – 1978. – 632 с.
35. Большой экономический словарь [Текст] : энциклопедия / ред. : А. Н. Азрилиян. – Москва : Ин-т новой экономики, 2004. – 1376 с.
36. Большой энциклопедический словарь [Текст] / гл. ред. А. М. Прохоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Большая Российская энциклопедия ; Санкт-Петербург : Ниринт, 2000. – 1456 с.
37. Бух.1С [Текст] : бухгалтерский ежемесячник фирмы "1С". – Журнал передан из бух. – Выходит ежемесячно.
2008 № 1-9,12;
2010 № 9-12;
2011 № 1-9,11,12;
2012 № 1-10;
38. Бухгалтерский учет [Текст] : профессиональный журнал для профессионального бухгалтера. – Выходит ежемесячно.
2008 № 1-24;
2009 № 1-24;
2010 № 1-12;
2011 № 1-12;
2012 № 1-12;
39. Бухучет на автотранспортных предприятиях [Текст]. – Выходит раз в два месяца.
2012 № 1-4;
40. Вечканов, Г. С. Краткая экономическая энциклопедия [Текст] / Г. С. Вечканов, Г. Р. Вечканова, В. Т. Пуляев ; ред. : Г. С. Вечканов. – Санкт-Петербург : Петрополис, 1998. – 509 с.
41. Вопросы экономики [Текст] : теоретический и научно-практический журнал. – Выходит ежемесячно.
2008 № 1-6;
2009 № 1-9;
2010 № 1-12;
2011 № 1-12;
2012 № 1-11;
42. Главбух [Текст] : практический журнал для бухгалтера. – Выходит дважды в месяц.
2008 № 1-24;
2009 № 1-15,17,18;
2010 № 1-12;
43. Доунс, Д. Финансово-инвестиционный словарь [Текст] / Д. Доунс, Д. Э. Гудман. – 4-е англ. изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 586 с. – (Библиотека словарей "ИНФРА-М").

44. Инновации в технологиях и бизнесе [Текст] : стратегия в области программного обеспечения IBM. – Выходит ежеквартально.

2008 № 3,4;

2009 № 1;

2010 № 1;

45. Исследования молодежи – экономике, производству, образованию [Электронный ресурс] : II Всероссийская молодежная науч.-практ. конференция (Сыктывкар, СЛИ, 20-21 апр. 2011 г.) : сб. материалов : самост. науч. электрон. изд. / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т (фил.) ФГБОУ ВПО С.-Петерб. гос. лесотехн. ун-т им. С. М. Кирова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл в формате pdf: 24,3 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – on-line. – Систем. требования: Acrobat Reader (любая версия). – Загл. с титул. экрана. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000191.pdf>.

46. Исследования молодежи – экономике, производству, образованию [Электронный ресурс] : XIII Межрегиональная студ. науч.-практ. конференция (Сыктывкар, Сыкт. лесн. ин-т, 14-18 апр. 2008 г.) / Федеральное агентство по образованию, Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО "С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова" ; отв. за вып. А. М. Попова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 10 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2008. – эл. опт. диск (CD-ROM).

47. Исследования молодежи – экономике, производству, образованию [Электронный ресурс] : XIV Межрегиональная студ. науч.-практ. конференция (Сыктывкар, Сыкт. лесн. ин-т, 22-24 апр. 2009 г.) : сб. материалов / Федеральное агентство по образованию, Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО "С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова" ; отв. за вып. А. М. Попова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл : 13,4 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2009. – эл. опт. диск (CD-ROM).

48. Исследования молодежи – экономике, производству, образованию [Электронный ресурс] : I Всероссийская молодежная науч.-практ. конференция, посвященная 15-летию Сыктывкарского лесного института (Сыктывкар, СЛИ, 21-24 апр. 2010 г.) : сборник материалов : [самост. науч. электрон. изд.] / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО "С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова" ; отв. ред. М. М. Попова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл в формате pdf: 11 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – on-line. – Систем. требования: Acrobat Reader (любая версия). – Загл. с этикетки диска. – Режим доступа : <http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000179.pdf>.

49. Коноплицкий, В. Это – бизнес [Текст] : толковый словарь экон. терминов / В. Коноплицкий, А. Филина ; рец. Б. Маринченко, В. Рыбальченко. – Киев : Альтерпрес, 1996. – 448 с.

50. Методология развития региональной системы лесопользования в Республике Коми [Текст] : сб. материалов научной конференции, Сыктывкар, Сыктывкарский лесной институт, 30 ноября 2010 г. / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО "С.-Петерб. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова". – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – 96 с.

51. Методология развития региональной системы лесопользования в Республике Коми [Электронный ресурс] : сб. материалов научной конференции, Сыктывкар, СЛИ, 30 ноября 2011 г. : самост. науч. электрон. изд. / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т (фил.) ФГБОУ ВПО С.-Петерб. гос. лесотехн. ун-т им. С. М. Кирова ; ред. кол. сб. Н. М. Большаков [и др.]. – Электрон. текстовые дан. (1 файл в формате pdf: 40,3 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – on-line. – Систем. требования: Acrobat Reader (любая версия). – Загл. с титул. экрана. – Режим доступа: <http://lib.sfi.komi.com/ft/301-000233.pdf>.

52. Методология развития региональной системы лесопользования в Республике Коми [Электронный ресурс] : сб. материалов научной конференции, Сыктывкар, СЛИ, 30 ноября 2011 г. / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т (фил.) ФГБОУ ВПО С.-Петерб. гос. лесотехн. ун-т им. С. М. Кирова ; отв. ред. Л. А. Гурьева. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 39,5 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM).

53. Организация управления [Текст] : реферативный журнал : сводный том. – Выходит ежемесячно.

2008 № 1-6, авторский указатель;

2010 № 1-6;

53. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 479 с.

54. Современное управление [Текст] : энцикл. справочник. Т. 1 / под ред. : Д. Н. Карпухина, Б. З. Мильнера. – Москва : Издатцентр, 1997. – 584 с.

55. Современное управление [Текст] : энцикл. справочник. Т. 2 / под ред. : Д. Н. Карпухина, Б. З. Мильнера. – Москва : Издатцентр, 1997. – 576 с.

56. Справочник экономиста [Текст]. – Выходит ежемесячно.

2008 № 1-12;

2009 № 1-6;

2010 № 1-12;

2011 № 1-12;

2012 № 1-12;

57. Управление организационными изменениями в современных компаниях: вопросы теории и практики [Текст] : монография / В. В. Фаузер [и др.] ; под ред. В. В. Фаузера ; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО С.-Петербур. гос. ун-т, Экон. фак. – Санкт-Петербург : ОЦЭиМ, 2009. – 180 с.

58. Управленческий учет [Текст]. – Выходит ежемесячно.

2012 № 1-6;

59. Учет, анализ и налогообложение на предприятиях лесного комплекса : проблемы и пути решения [Электронный ресурс] : 1 Межрегиональная науч.-практ. конференция (Сыктывкар, Сыкт. лесн. ин-т, 17-18 ноября 2009 года) / Федеральное агентство по образованию, Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО "С.-Петербур. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова" ; отв. за вып. А. М. Попова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл : 10,4 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2010. – эл. опт. диск (CD-ROM).

60. Февральские чтения [Электронный ресурс] : сб. материалов науч.-практ. конф. профессорско-преподавательского состава Сыктывкарского лесного института по итогам науч.-исслед. работы в 2010 году (Сыктывкар, СЛИ, 15-18 февраля 2011 г.) / М-во образования и науки Рос. Федерации, Сыкт. лесн. ин-т (фил.) ФГБОУ ВПО С.-Петербур. гос. лесотехн. ун-т им. С. М. Кирова ; отв. ред. Е. В. Хохлова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл : 13 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2011. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM).

61. Февральские чтения [Электронный ресурс] : сб. материалов региональной науч.-практ. конференции, посвященной 55-летию высш. проф. образования в Республике Коми (Сыктывкар, СЛИ, 27-28 февраля 2007 г.) / Федеральное агентство по образованию, Сыкт. лесн. ин-т (фил.) С.-Петербур. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова ; отв. за вып. Н. А. Юшкова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 15,1 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2007. – эл. опт. диск (CD-ROM).

62. Февральские чтения [Электронный ресурс] : сб. материалов науч.-практ. конференции профессорско-преподавательского состава Сыктывкарского лесного института по итогам науч.-исслед. работы в 2007 году (Сыктывкар, СЛИ, 27-28 февраля 2008 г.) / Федеральное агентство по образованию, Сыкт. лесн. ин-т – фил. ГОУ ВПО "С.-Петербур. гос. лесотехн. акад. им. С. М. Кирова" ; отв. за вып. А. М. Попова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 16,9 Мб). – Сыктывкар : СЛИ, 2008. – эл. опт. диск (CD-ROM).

63. Финансовая газета [Текст] : международный финансовый еженедельник. – Выходит еженедельно.

2010 № 1-26;

64. Финансовый менеджмент [Текст]. – Выходит раз в два месяца.

2008 № 1-6;

2009 № 1-3;

2011 № 1-6;

2012 № 1-3;

65. Финансы и кредит [Текст] : научно-практическое и теоретическое издание. – Москва : Изд. дом "Финансы и кредит". – Периодичность 48.

2008 № 17,18,25-48;

2009 № 1-36;

2012 № 1-24;

66. Экономика и жизнь [Текст] : общероссийская газета. – Выходит еженедельно.

2009 № 1-25;

2010 № 1-24;

67. Экономика и право [Текст] : энцикл. словарь Габлера / под общ. ред. А. П. Горкина [и др.]. – Москва : Большая Российская энциклопедия, 1998. – 432 с.

68. Экономические науки [Текст] : научно-информационный журнал. – Выходит ежемесячно.

2008 № 7-12;