

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Финансы и бухгалтерский учет»

# УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки  
38.04.08 «Финансы и кредит»  
дневной и заочной форм обучения*



Могилев 2022

УДК 338.24  
ББК 65.290-2  
У67

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Финансы и бухгалтерский учет» «25» октября 2022 г.,  
протокол № 3

Составители: канд. экон. наук, доц. М. С. Александрёнок;  
ст. преподаватель О. В. Волкова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. В. Романькова

В методических рекомендациях приведены вопросы для обсуждения, темы рефератов, тестовые задания, позволяющие сформировать у студентов практические навыки эффективного управления бизнесом.

Учебно-методическое издание

## УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

Ответственный за выпуск	М. С. Александрёнок
Корректор	А. А. Подошевка
Компьютерная верстка	Е. В. Ковалевская

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 21 экз. Заказ №

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

© Белорусско-Российский  
университет, 2022

## Содержание

1 Цели и задачи эффективного управления операционной деятельностью. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений.....	4
2 Принятие управленческих решений в краткосрочном периоде. Анализ соотношения «затраты – объем – прибыль». Точка безубыточности.....	9
3 Анализ поведения затрат в системе управления. Подходы к формированию себестоимости (полной и производственной). Традиционный и маржинальный подходы к построению отчета о прибыли.....	15
4 Методы калькулирования себестоимости (позаказный, ABC).....	23
5 Стратегическое планирование и бюджетирование.....	29
6 Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование.....	36
Список литературы.....	41

## **1 Цели и задачи эффективного управления операционной деятельностью. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений**

*Цель* – изучить цели и задачи эффективного управления операционной деятельностью компании, финансовую информационную базу для принятия управленческих решений.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Операционная, инвестиционная и финансовая деятельность компании.
- 2 Финансовая информационная база для принятия управленческих решений: место финансов в организационной структуре компании.
- 3 Источники поступления финансовой информации в компанию. Способы ее регистрации.
- 4 Понятие, сущность, цели и основные принципы управленческого учета. Причины выделения управленческого учета в относительно самостоятельную дисциплину и область профессиональной деятельности.
- 5 Производственный учет как составная часть управленческого учета.
- 6 Управленческий и финансовый учет, сравнительная характеристика. Роль управленческого учета в современных условиях хозяйствования.

### ***Тестовые задания***

- 1 Операционной деятельностью является:
  - а) приобретение и выбытие долгосрочных активов и других инвестиций, которые не относятся к денежным эквивалентам;
  - б) основная деятельность, приносящая доход деятельности организации, и прочая деятельность, кроме инвестиционной и финансовой деятельности;
  - в) деятельность, которая приводит к изменениям в величине и структуре собственного капитала и заемных средств организации.
- 2 К инвестиционной деятельности относится:
  - а) приобретение и выбытие долгосрочных активов и других инвестиций, которые не относятся к денежным эквивалентам;
  - б) основная деятельность, приносящая доход деятельности организации, и прочая деятельность, кроме инвестиционной и финансовой деятельности;
  - в) деятельность, которая приводит к изменениям в величине и структуре собственного капитала и заемных средств организации.
- 3 Финансовой деятельностью является:
  - а) приобретение и выбытие долгосрочных активов и других инвестиций, которые не относятся к денежным эквивалентам;
  - б) основная деятельность, приносящая доход деятельности организации, и прочая деятельность, кроме инвестиционной и финансовой деятельности;

в) деятельность, которая приводит к изменениям в величине и структуре собственного капитала и заемных средств организации.

4 Основанием для принятия решений на различных уровнях управления организацией служит:

- а) внешняя отчетность;
- б) внутренняя отчетность;
- в) внешняя отчетность и частично внутренняя.

5 Объектом отчетности в управленческом учете служит:

- а) организация как единое целое;
- б) подразделения, выделенные по отдельным производствам, видам деятельности, центрам ответственности;
- в) производство конкретного вида продукции.

6 Первостепенный элемент принятия управленческих решений заключается в:

- а) информационном обеспечении системы управления предприятием;
- б) кадровом обеспечении системы управления предприятием;
- в) методическом обеспечении системы управления предприятием.

7 Под финансовой информационной базой для принятия управленческих решений понимается:

- а) совокупность элементов и средств производства, которые используются в финансовых процессах;
- б) определенная совокупность информационных технологий, служащих основой средств производства;
- в) совокупность финансовых информационных ресурсов и способов их организации, необходимых для реализации аналитических и управленческих процедур, обеспечивающих хозяйственную деятельность предприятия.

8 В общем случае в привязке к конкретному предприятию информационную базу принятия финансовых решений можно представить, как объединение следующих блоков данных:

- а) сведения регулятивно-правового характера, данные системы бухгалтерского и налогового учета, статистические и несистемные данные;
- б) данные бухгалтерского и налогового учета, а также нормативная правовая база;
- в) нормативная база, данные системы бухгалтерского и налогового учета, статистическая информация.

9 Управленческий учет как элемент системы бухгалтерского учета предназначен:

- а) для формирования статистической информации;
- б) для предоставления информации внутренним пользователям;
- в) для предоставления информации, относящейся к разным сторонам бизнеса;
- г) для подготовки информации, необходимой внешним пользователям;
- д) для составления финансовой отчетности;
- е) для принятия управленческих решений.

- 10 Управленческий учет отличается от финансового:
- а) обязательностью ведения;
  - б) целью ведения;
  - в) периодичностью составления отчетности;
  - г) подходами к группировке затрат.
- 11 Управленческий учет представляет собой подсистему:
- а) статистического учета;
  - б) финансового учета;
  - в) бухгалтерского учета.
- 12 Основой управленческого учета является:
- а) финансовый бухгалтерский учет;
  - б) налоговый учет;
  - в) производственный учет;
  - г) статистический учет.
- 13 Требование обязательности ведения учета в наибольшей степени распространяется на:
- а) финансовый учет;
  - б) управленческий учет;
  - в) оперативный производственный учет.
- 14 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.
- 15 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.
- 16 Оценка результатов деятельности структурных подразделений является принципом:
- а) управленческого учета;
  - б) финансового учета;
  - в) финансового контроля.
- 17 Пользователями результатов управленческого учета являются:
- а) налоговые органы;
  - б) акционеры, собственники организации;
  - в) управленческий персонал.
- 18 Что из нижеперечисленного не является элементом метода управленческого учета:
- а) управление;
  - б) лимитирование;

- в) планирование;
- г) нет правильного варианта ответа.

19 В управленческом учете методика расчетов основывается на:

- а) первичном учете;
- б) оперативном учете;

в) сочетании данных первичного учета, анализе и прогнозных оценках на будущее.

20 Обеспечение информацией всех уровней управления, контроля и принятия управленческих решений является функцией:

- а) управленческого учета;
- б) финансового учета;
- в) оперативного учета.

21 Степенью ответственности за неправильные управленческие решения является:

- а) штрафные санкции;
- б) уголовная ответственность;
- в) дисциплинарная ответственность.

### ***Практическая ситуация 1.***

После окончания учебного заведения Вы пришли устраиваться на работу в фирму и предлагаете создать отдел управленческого учета. Какие аргументы в обоснование этого предложения приведете?

### ***Практическая ситуация 2.***

Директор предприятия решил взять на работу бухгалтера-аналитика. Вам сообщили, что данное предприятие занимается производством и реализацией упаковочных материалов.

Определите:

- с чего должен начать работу бухгалтер-аналитик;
- на что в первую очередь должен обратить внимание бухгалтер-аналитик и какие документы будут являться основным источником информации для него;
- кому будет представляться информация, собранная и обработанная бухгалтером-аналитиком.

### ***Практическая ситуация 3.***

В состав компании входят:

- основное производственное подразделение, которое занимается выпуском мелкой бытовой техники;
- ремонтная мастерская, которая выполняет гарантийный ремонт техники;
- отдел сбыта, который реализует выпущенную технику;
- два магазина розничной торговли, в которых реализуется продукция собственного производства и продукция других поставщиков;
- столовая (обслуживает сотрудников предприятия и других клиентов);
- строительная бригада (выполняет работы для собственных нужд и для других организаций).

Какие центры ответственности Вы бы создали из структурных подразделений компании? Ответ поясните.

### Задание 1

Структура ЗАО «Квант» предусматривает наличие шести центров ответственности. Информация, характеризующая деятельность этих центров ответственности за квартал, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Информация о деятельности центров ответственности за квартал

Центр ответственности	Выпущено продукции, шт.	Численность персонала, чел.	Текущие затраты, р.	В том числе материальные затраты, р.	Выручка, р.
Бригада № 1	1 800	44	72 000	50 300	91800
Бригада № 2	1 480	36	64 800	45 200	90 280
Бригада № 3	1 925	28	86 400	56 000	118 965
Администрация	–	8	16 000	–	–
Цех упаковки	–	12	28 410	11 000	–
Отдел снабжения	–	8	18 500	–	–
Итого	5 205	136	286110	162 500	301 045

Дайте оценку деятельности производственных бригад, учитывая, что расходы непроизводственных подразделений в ЗАО «Квант» распределяются пошаговым методом.

### Задание 2

Фирма, производящая посуду, имела план на II квартал с параметрами, представленными в таблице 2.

Таблица 2 – Плановые показатели деятельности фирмы

Номер изделия	План-заказ, шт.	Время изготовления, мин	Переменные затраты (без стоимости краски), р./шт.	Расход краски, г/шт.	Цена, р.
1	3 500	60	15	1	40
2	5 200	40	8	3	25
3	6 400	35	7	2	20

В фирме работает 25 чел., 8 ч/дн., 60 дн./квартал. Для производства посуды используется краска, расход которой на изделие приведен в таблице 2. Цена каждого грамма краски – 1 р. Фирма имеет запас краски 30 кг, и больше в течение квартала она получить не может. Постоянные затраты составляют 33,3 тыс. р./мес.

Определите план, приносящий фирме наибольшую прибыль.

Предположим, в договорах, которые фирма заключила на весь указанный в таблице 2 план-заказ, существует пункт, в соответствии с которым при своевременном выполнении заказа заказчик выплачивает премию в размере, соответственно 5, 3 и 1 р. за изделие. При этом за нарушение сроков фирма платит

штраф, соответственно, 4, 10 и 3 р. за изделие. Чему в этих условиях может равняться максимальная прибыль фирмы?

### ***Темы реферативных выступлений***

- 1 История возникновения и развития управленческого учета в России.
- 2 Научные взгляды на управление в России.
- 3 Проблемы управления эффективностью в современных организациях.
- 4 Принципы и функции управленческого учета.
- 5 Производственный учет как составная часть управленческого учета.
- 6 Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета.

## **2 Принятие управленческих решений в краткосрочном периоде. Анализ соотношения «затраты – объем – прибыль». Точка безубыточности**

***Цель*** – изучить методологию принятия управленческих решений в краткосрочном периоде.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Анализ соотношения «затраты – объем – прибыль» (CVP – analysis).
- 2 Критическая точка – точка безубыточности.
- 3 Исходные предпосылки анализа критической точки.
- 4 Использование анализа критической точки при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию.
- 5 Релевантные доходы и релевантные затраты.
- 6 Альтернативные затраты.
- 7 Релевантность прошлых периодов.
- 8 Использование релевантного подхода в хозяйственных ситуациях: определение объема производства.
- 9 Использование релевантного подхода в хозяйственных ситуациях: специальные заказы.
- 10 Использование релевантного подхода в хозяйственных ситуациях: определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора.
- 11 Использование релевантного подхода в хозяйственных ситуациях: решения по прекращению деятельности неприбыльного сегмента.
- 12 Использование релевантного подхода в хозяйственных ситуациях: решения типа «купить или произвести».

### ***Тестовые задания***

- 1 Переменные затраты в расчете на единицу продукции:
  - а) меняются;

- б) не меняются;
- в) зависят от затрат на оплату труда.

2 Постоянные затраты при росте объемов производства в расчете на единицу продукции:

- а) увеличиваются;
- б) уменьшаются;
- в) не изменяются.

3 Объем продукции в критической точке – это объем, при котором:

- а) прибыль равна нулю;
- б) прибыль больше нуля;
- в) прибыль меньше нуля.

4 На величину критического объема влияет уровень:

- а) переменных затрат на единицу продукции;
- б) величина постоянных расходов;
- в) цена продукции;
- г) все вышеперечисленное.

5 Запас финансовой прочности определяется как:

- а) разница между выручкой фактической и всеми затратами;
- б) разница между выручкой фактической и затратами переменными;
- в) разница между выручкой фактической и выручкой в критической точке.

6 Модели анализа безубыточности построены при следующих допущениях:

- а) переменные затраты меняются пропорционально объему;
- б) постоянные затраты на весь объем не меняются;
- в) цена не меняется;
- г) структура объема производства не меняется;
- д) все вышеперечисленное относится к допущениям.

7 При изменении объемов производства прибыль в расчете на единицу изделия:

- а) не меняется;
- б) может увеличиваться и может уменьшаться.

8 Суть эффекта производственного рычага проявляется в том, что при изменении выручки прибыль:

- а) не меняется;
- б) меняется в том же темпе;
- в) меняется более быстрыми темпами;
- г) меняется менее быстрыми темпами.

9 Выручка от продаж увеличилась на 2 %, эффект производственного рычага равен 3. Как изменится прибыль:

- а) прибыль никак не изменится;
- б) прибыль увеличится на 2 %;
- в) прибыль увеличится на 3 %;
- г) прибыль увеличится на 5 %;
- д) прибыль увеличится на 6 %.

10 На сколько процентов надо увеличить выручку от продаж при эффекте производственного рычага равным 2, чтобы прибыль увеличилась на 10 %:

- а) на 10 %;
- б) на 5 %;
- в) на 8 %;
- г) на 2 %.

11 Величина эффекта финансового рычага зависит от следующих факторов:

- а) экономической рентабельности;
- б) величины процентной ставки по заемным средствам;
- в) соотношения заемных и собственных средств;
- г) от всех вышеперечисленных факторов.

12 Величина эффекта финансового рычага равна 5 %. Это значит, что при использовании заемных средств, по сравнению с вариантом, когда в структуре источников только собственные средства:

- а) прибыль от реализации возрастет на 5 %;
- б) рентабельность капитала возрастет на 5 %;
- в) рентабельность собственного капитала возрастет на 5 %;
- г) цена капитала возрастет на 5 %.

13 Формирование оптимального объема производимой продукции при ограниченных ресурсах возможно на основе показателя:

- а) цены продукции;
- б) прибыли, которую приносит каждый вид продукции в расчете на единицу продукции;
- в) маржинальной прибыли, которую приносит каждый вид продукции в расчете на единицу продукции;
- г) маржинальной прибыли, которую приносит каждый вид продукции в расчете на единицу ограниченного ресурса.

14 Релевантные доходы и затраты выделяются в управленческом учете, поскольку они:

- а) необходимы для осуществления финансового учета;
- б) играют важную роль в контексте принятия управленческих решений, предполагающих выбор из различных альтернатив;
- в) участвуют в формировании себестоимости продукции, работ и услуг.

15 Примерами управленческих решений, для принятия которых необходима классификация доходов (затрат) на релевантные и нерелевантные, являются:

- а) изменение организационной структуры управления предприятия;
- б) прекращение работы подразделения;
- в) производство продукта своими силами или его покупка на стороне;
- г) продажа полуфабриката или его дальнейшая обработка.

16 Выделяют следующие виды релевантных затрат:

- а) материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных средств и нематериальных активов, прочие затраты;
- б) невозвратные, обязательные, неденежные и общехозяйственные накладные расходы;

в) будущие денежные потоки, устранимые затраты, альтернативные затраты, инкрементальные затраты.

17 Выделяют следующие виды релевантных доходов:

- а) выручка от реализации продукции, работ и услуг;
- б) доходы от реализации основных средств;
- в) оба варианта ответа.

18 К релевантным доходам (затратам) относятся те, которые:

- а) зависят от принимаемых управленческих решений в конкретной бизнес-ситуации;
- б) не зависят от принимаемых управленческих решений в конкретной бизнес-ситуации;
- в) присутствуют при реализации всех управленческих альтернатив;
- г) нет правильного варианта ответа.

19 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.

20 Точка критического объема производства показывает:

- а) объем производства продукции, при котором выручка от продажи равна полной себестоимости;
- б) что переменные затраты равны постоянным затратам;
- в) что совокупные затраты равны объему реализации продукции.

21 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.

### ***Практическая ситуация 1.***

Предприятие рассматривает возможность ликвидации одного из своих подразделений. Для принятия этого решения необходимо классифицировать следующие релевантные и нерелевантные затраты:

- зарплата генерального директора;
- зарплата работников подразделения, которые могут быть уволены;
- зарплата работников подразделения, которые не могут быть уволены;
- разовые компенсации, выплачиваемые уволенным работникам;
- затраты на сырье и материалы, потребляемые ликвидируемым подразделением;
- зарплата совета директоров;
- проценты по кредитам, привлеченным для ликвидируемого подразделения;
- зарплата директора ликвидируемого подразделения;
- затраты на сертификацию качества продукции;
- аренда головного офиса;
- плата за аудит (не зависит от количества подразделений).

### **Практическая ситуация 2.**

Руководство предприятия рассматривает вопрос купить трактор для выполнения полевых работ или арендовать. И в первом и во втором вариантах техосмотр трактора будет осуществлять специализированное ремонтное предприятие. В результате использования трактора будет произведена сельскохозяйственная продукция, в результате реализации которой получится доход. Также предприятием будет реализован старый трактор, в результате чего получен доход. Какие доходы и расходы относятся к релевантным?

**Задача 1.** Предприятие выпускает продукцию двух видов (А и В) и характеризуется данными, представленными в таблице 3.

Таблица 3 – Данные о деятельности предприятия

Показатель	А	В	Всего
Объем реализации продукции, ед.	50	100	150
Цена за 1 ед., р.	2 000	4 000	–
Выручка от продаж, р.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на 1 ед. продукции, р.	1 200	2 900	–
Переменные расходы на весь объем реализации продукции, р.	60 000	290 000	350 000
Постоянные расходы, р.	–	–	100 000

Условно допускается, что до критической точки –  $X$  единиц продукции А и  $2X$  единиц продукции В. Администрация предприятия приняла решение о следующем изменении структуры реализованной продукции (таблица 4).

Таблица 4 – Данные об изменении структуры реализованной продукции

Показатель	А	В	Всего
Объем реализации продукции, ед.	80	70	150
Цена за 1 ед., р.	2 000	4 000	–
Выручка от продаж, р.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на 1 ед. продукции, р.	1 200	2 900	–
Переменные расходы на весь объем реализации продукции, р.	96 000	203 000	299 000
Постоянные расходы, р.	–	–	100 000

Определите маржинальный доход по каждому виду продукции и от всего объема реализованной продукции, чистую прибыль до и после изменения ассортимента продукции, критические точки (точки безубыточности) до и после изменения ассортимента продукции. Проанализируйте с помощью метода уравнения влияние изменения структуры продукции на величину маржинального дохода.

**Задача 2.** Торговое предприятие реализует товары постоянной номенклатуры. Упрощенный ассортимент товаров – это болты, гайки и шайбы определенного размера. Приемлемый диапазон продаж – от 2 до 6 т. Товарооборот предприятия подвержен сезонным колебаниям. Исходная информация о затратах и доходах организации в несезонный период представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Информация о затратах и доходах предприятия в несезонный период

Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1 Объем продаж, кг	3 500	1 000	500	5 000
2 Переменные расходы на 1 кг товара, р.	7,5	9,5	12	–
3 Цена продажи 1 кг товара, р.	9,5	13	14	–
4 Постоянные расходы, всего, р.	–	–	–	6 000

Рассчитайте прибыль предприятия, оцените «вклад» каждого вида товара в формирование общей прибыли предприятия. Рассчитайте значение точки безубыточности по каждому товару, а также при реализации трех видов товаров. В предстоящем месяце ожидается резкое повышение объема продаж. Сезонный спрос позволит увеличить реализацию до 6,5 т, что потребует аренды дополнительных складских площадей. Постоянные расходы (арендная плата) возрастут на 1 000 р., переменные расходы по каждому наименованию – на 5 %. Цена шайб повысится на 10 % вследствие их частичной реализации в упакованном виде через магазины. Произойдут структурные изменения выпуска в сторону более рентабельного вида продукции, в результате чего номенклатура реализуемых изделий будет выглядеть следующим образом: болты – 4 000 кг, гайки – 1 750 кг, шайбы – 750 кг. Рассчитайте значение в точке безубыточности и уровень порога безопасности в условиях повышенного сезонного спроса, определите прибыль предприятия в новых условиях.

**Задача 3.** Предприятие планирует производить четыре вида изделий: А, В, С и D. В таблице 6 содержатся плановые показатели хозяйственной деятельности.

Таблица 6 – Плановые показатели хозяйственной деятельности предприятия

Показатель	Изделие			
	А	В	С	Д
Основные материалы на производство единицы продукции, р.	125	415	608	220
Прямые затраты труда на единицу продукции, р.	240	120	96	198
Время труда основных производственных рабочих на выпуск единицы продукции, ч	0,6	1,2	0,8	2,2
Объем производства, ед.	400	500	200	1 000
Цена реализации единицы продукции, р.	500	750	800	800

Общепроизводственные расходы планируются в размере 380 тыс. р., распределяются они по видам продукции пропорционально времени на производство продукции. Определите изделия, которые будут приносить наибольшую

и наименьшую прибыль. Предполагается снять с производства изделие, которое будет приносить наименьшую прибыль. Рассчитайте нормативную себестоимость изделий, которые будут производиться.

### ***Темы реферативных выступлений***

- 1 Маржинальный доход и методы списания постоянных расходов.
- 2 Экономическая модель безубыточности.
- 3 Определение точки равновесия прибыли.
- 4 Обоснование точки безубыточности.

### **3 Анализ поведения затрат в системе управления. Подходы к формированию себестоимости (полной и производственной). Традиционный и маржинальный подходы к построению отчета о прибыли**

***Цель*** – изучить методологии анализа поведения затрат в системе управления бизнесом.

#### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Понятие затрат и расходов.
- 2 Классификация затрат в зависимости от изменения объемов производства: переменные, постоянные, смешанные.
- 3 Производственные затраты и затраты периода.
- 4 Классификация затрат по возможности отнесения на конкретный объект калькулирования: затраты прямые и косвенные.
- 5 Сущность себестоимости.
- 6 Производственная, полная себестоимость, варианты их формирования.
- 7 Метод учета полных затрат.
- 8 Метод «директ-костинг».
- 9 Влияние метода учета затрат на величину производственной себестоимости и финансовых результатов деятельности компании.
- 10 Отражение информации о движении затрат на счетах бухгалтерского учета.
- 11 Особенности ведения бухгалтерских записей о затратах в системе «директ-костинг».

#### ***Тестовые задания***

- 1 Затраты по составу подразделяются на:
  - а) одноэлементные и комплексные;
  - б) планируемые и внеплановые;
  - в) полные и частичные.

2 По экономическому содержанию затраты классифицируют:

- а) по экономическим элементам;
- б) по статьям калькуляции;
- в) по экономическим элементам и статьям калькуляции.

3 Затраты, которые должны принести доход в будущем являются:

- а) текущими;
- б) предстоящими;
- в) будущего периода.

4 Классификация затрат по экономическим элементам предусматривает их деление на следующие группы:

- а) материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных средств и прочие расходы;
- б) материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, затраты на ремонт основных средств и прочие расходы;
- в) материальные затраты, затраты на оплату труда, представительские расходы, амортизация основных средств и прочие расходы.

5 Затраты по производству и реализации продукции данного периода – это:

- а) предстоящие затраты;
- б) затраты будущего периода;
- в) текущие затраты.

6 Все виды ресурсов, потребление которых связано с выпуском продукции (оказанием услуг) являются:

- а) основными затратами;
- б) накладными затратами;
- в) вспомогательными затратами.

7 Затраты в зависимости от специфики принимаемых решений целесообразно подразделять на:

- а) явные и альтернативные;
- б) релевантные и нерелевантные;
- в) эффективные и неэффективные.

8 Затратами, на величину которых не влияет или слабо влияет изменение объема производства, являются:

- а) переменные;
- б) постоянные;
- в) планируемые.

9 К переменным затратам производства относится:

- а) расходы от продажи станка;
- б) расходы на закупку сырья;
- в) плата за пользование помещением

10 Производительные затраты, в результате которых получают доходы от продажи тех видов продукции, на выпуск которых были произведены эти затраты являются:

- а) эффективными;
- б) вмененными;
- в) релевантными.

11 Для обеспечения системы контроля за затратами их группируют как:

- а) контролируемые и неконтролируемые;
- б) планируемые и внеплановые;
- в) эффективные и неэффективные.

12 Затратами, не зависящими от деятельности субъектов управления, являются:

- а) контролируемые;
- б) неконтролируемые;
- в) планируемые.

13 При построении системы контроля затрат необходимо определить:

- а) систему контрольных показателей, состав и уровень детализации подконтрольных показателей, сроки представления отчетности;
- б) распределение ответственности за полноту, своевременность и достоверность информации, содержащейся в отчетах по затратам;
- в) систему контрольных показателей, состав и уровень детализации подконтрольных показателей, сроки представления отчетности, а также распределение ответственности за полноту, своевременность и достоверность информации, содержащейся в отчетах по затратам.

14 Для того, чтобы система учета затрат в организации была эффективной, необходимо вначале выделить:

- а) центры ответственности;
- б) постоянные затраты;
- в) переменные затраты.

15 По степени регулируемости затраты подразделяются на:

- а) полностью и частично регулируемые;
- б) частично и слабо регулируемые;
- в) полностью, частично и слабо регулируемые.

16 Степень регулируемости затрат различается в зависимости от:

- а) длительности периода времени;
- б) полномочий лица, принимающего решения и длительности периода времени;
- в) полномочий лица, принимающего решения.

17 Классификация затрат в разрезе управленческих функций позволяет:

- а) повысить эффективность управленческого учета, усилить его аналитичность и возможности выявления резервов повышения результативности производственной и коммерческой деятельности;
- б) повысить эффективность управленческого учета, усилить его аналитичность;
- в) усилить его аналитичность и возможности выявления резервов повышения результативности производственной и коммерческой деятельности.

18 Степень регулируемости затрат зависит от:

- а) применяемой технологии, корпоративной культуры;
- б) применяемой технологии, организационной структуры;
- в) применяемой технологии, организационной структуры, корпоративной культуры.

19 Непланируемые затраты – это:

- а) непроизводительные затраты, которые не являются неизбежными и не вытекают из нормальных условий хозяйственной деятельности организации;
- б) затраты непроизводительного характера, в результате которых не будут получены доходы, т. к. не будет произведен продукт;
- в) затраты, непосредственно связанные с технологическим процессом изготовления продукции.

20 Прогнозирование как функция управления организацией предполагает деление затрат на:

- а) краткосрочные и долгосрочные;
- б) полные, частичные и общие;
- в) регулируемые и нерегулируемые.

21 К постоянным затратам относится:

- а) расходы на закупку сырья;
- б) арендная плата;
- в) заработная плата производственных рабочих.

22 Явные затраты – это:

- а) затраты, которые организация должна нести при выполнении производственной и коммерческой деятельности;
- б) затраты неиспользованных возможностей;
- в) затраты прошлого, которые не могут быть изменены будущими действиями.

23 Для описания поведения переменных затрат в управленческом учете используется коэффициент:

- а) учета затрат;
- б) реагирования затрат;
- в) эффективного использования затрат.

24 Альтернативные затраты – это:

- а) затраты, получаемые расчетным путем при составлении долгосрочных планов;
- б) затраты неиспользованных возможностей;
- в) предполагаемые затраты, которые организация должна нести при выполнении производственной и коммерческой деятельности.

25 Для принятия решения о выборе одного из вариантов необходима информация:

- а) о релевантных затратах и доходах;
- б) о совокупных доходах по каждому варианту;
- в) о контролируемых и неконтролируемых затратах.

26 Затраты периода состоят из:

- а) коммерческих и общехозяйственных расходов;
- б) производственных затрат, информация о которых накоплена на бухгалтерских счетах за отчетный период;
- в) цеховых расходов.

- 27 Вмененные затраты учитываются при принятии управленческих решений:
- а) в условиях ограниченности ресурсов;
  - б) при избытке ресурсов;
  - в) независимо от степени обеспеченности ресурсами.
- 28 Метод высшей и низшей точек предназначен для:
- а) минимизации затрат;
  - б) разделения смешанных затрат на постоянную и переменную составляющие;
  - в) оптимизации производственных результатов.
- 29 Прямые материальные затраты в рамках масштабной базы являются:
- а) постоянными;
  - б) переменными;
  - в) условно-постоянными.
- 30 По системе «директ-костинг» учет результатов содержит расчет:
- а) маржинального дохода и прибыли;
  - б) валовой прибыли;
  - в) маржинального и внереализационного дохода.
- 31 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.
- 32 Фактически с увеличением объема производства полная себестоимость единицы изделия снижается за счет:
- а) экономии на постоянных расходах;
  - б) экономии на переменных расходах;
  - в) экономии маржинального дохода.
- 33 Система «директ-костинг» основана:
- а) на разделении затрат на постоянные и переменные в зависимости от динамики объемов производства, калькулирования переменной себестоимости которая отражает количество ресурсов, потребленных конкретным видом продукции;
  - б) на том, что при учете затрат, включаемых в себестоимость, вносится, что должно произойти, т. е., осуществляется предварительное калькулирование нормативной себестоимости;
  - в) на калькулирование себестоимости по переменным издержкам.
- 34 Система «директ-костинг» включает в себя следующие этапы:
- а) документирование и учет прямых переменных затрат производства и определение неполной себестоимости продукции;
  - б) документирование и учет переменных общепроизводственных затрат и определение неполной себестоимости продукции;
  - в) документирование и учет прямых переменных затрат, общепроизводственных затрат и определение неполной себестоимости продукции.

35 Система «директ-костинг» складывается из элементов:

- а) учета и контроля;
- б) анализа и прогнозирования;
- в) учета, контроля, анализа, прогнозирования и принятия управленческих решений.

36 Система «директ-костинг» основывается на анализе соотношения:

- а) прибыли к объему производства;
- б) затрат к объему производства;
- в) расходов к объему производства.

**Задача 1.** При выпуске 100 ед. продукции величина затрат предприятия на сырье и основные материалы составила 120 тыс. р., вспомогательные материалы – 30 тыс. р., заработная плата с начислениями основных производственных рабочих – 80 тыс. р., вспомогательных рабочих – 40 тыс. р., администрации предприятия – 50 тыс. р., амортизация и ремонт основных средств производственного назначения – 70 тыс. р., оборудования – 60 тыс. р. Определите производственные затраты в готовой продукции.

**Задача 2.** Предприятие по производству керамической плитки выпускает четыре вида продукции. Имеются данные за отчетный месяц об объеме выпуска и затратах в таблицах 7 и 8.

Таблица 7 – Исходные данные об объеме выпуска продукции предприятия

Вид продукции	Материальные затраты, р.	Расходы на оплату труда основных производственных рабочих, р.	Объем выпущенной и проданной продукции
Плитка стеновая	81 840	27 045	900 м <sup>2</sup>
Плитка напольная	66 660	21 180	750 м <sup>2</sup>
Бордюр	33 000	18 240	2 700 шт.
Плитка «Декор»	38 500	18 535	2 969 шт.
Итого	220 000	85 000	900 м <sup>2</sup>

Таблица 8 – Исходные данные о затратах предприятия

Наименование статей расходов	Сумма, р.
Заработная плата аппарата управления организации	12 000
Заработная плата рабочих, обслуживающих оборудование	8 000
Амортизация здания административного корпуса	1 100
Арендная плата за цеховые помещения	18 000
Амортизация станков	21 000
Ремонт станков и прочего оборудования	5 000
Сертификация продукции	1 200
Охрана организации	6 300
Командировочные расходы аппарата управления организации	2 400
Электроэнергия и освещение цехов	1 800
Представительские расходы	700
Итого	77 500

Распределите общепроизводственные расходы между всеми видами продукции, выбрав за базу распределения величину прямых материальных расходов. Распределите общехозяйственные расходы между видами продукции, выбрав за базу распределения сумму прямых расходов. Определите производственную себестоимость единицы каждого вида продукции.

**Задача 3.** В таблице 9 представлен перечень хозяйственных операций, совершенных в августе текущего года.

Таблица 9 – Перечень хозяйственных операций за август текущего года

Содержание хозяйственной операции	Сумма, р.
Переданы в производство основные материалы	250 000
Начислена заработная плата основным производственным рабочим	180 000
Начислены страховые взносы на заработную плату основных производственных рабочих	46 800
Начислена амортизация цехового оборудования	18 000
Начислена арендная плата за административное здание	26 500
Начислена заработная плата вспомогательным рабочим (форма оплаты сдельная)	68 000
Переданы в производство вспомогательные материалы	108 000
Начислена заработная плата руководству организации	49 600
Произведены командировочные расходы	12 000
Начислены коммунальные платежи по цеховым помещениям	56 000

В отчетном периоде объем производства составил 2 000 ед., объем продаж – 1 800 ед., продажная цена – 450 р. Требуется составить необходимые записи по отражению затрат на производство в управленческом учете с использованием системы «директ-костинг» и отчет о финансовых результатах, определить стоимость остатка готовой продукции.

**Задача 4.** ООО «Квант» производит три вида изделий: А, В, С. Данные о затратах за месяц по каждому виду изделий представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Данные о затратах за месяц по каждому виду изделий

Показатель	Изделие			Итого
	А	В	С	
Прямые затраты на производство, р., В том числе заработная плата основных производственных рабочих	10 000 500	25 000 1 000	30 000 1 500	65 000 3 000
Общепроизводственные переменные расходы, р.	–	–	–	12 000
Общехозяйственные постоянные расходы, р.	–	–	–	30 000
Объем производства (продаж), ед.	100	200	200	500
Выручка, р.	–	–	–	150 000

Рассчитайте себестоимость единицы каждого вида изделий по переменным затратам и определите полную себестоимость единицы каждого вида изделий, учитывая, что незавершенное производство отсутствует, а базой распределения общепроизводственных и общехозяйственных расходов является заработная плата основных производственных рабочих. Используя полученные расчеты, составьте отчет о финансовых результатах по результатам калькулирования полной себестоимости и отчет о финансовых результатах при маржинальном подходе.

**Задача 5.** В январе текущего года ОАО «Быттех» выпустило 1 000 утюгов, 900 из которых были проданы в том же месяце. Незавершенного производства нет. При изготовлении утюгов предприятие понесло следующие затраты, представленные в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень затрат, понесенных предприятием

Показатель	Сумма, р.
Прямые материальные затраты	390 000
Прямые трудовые затраты, в т. ч. социальные отчисления	260 000
Расходы на содержание и ремонт оборудования	30 000
Расходы на рекламу	12 000
Амортизация основных средств	54 000
Зарботная плата аппарата управления	41 400
Арендная плата	25 200
Постоянные расходы на продажу	55 800

Определите себестоимость остатка произведенной, но не проданной партии утюгов, используя метод учета полных затрат и метод «директ-костинг», сравните полученные результаты и объясните причину расхождений.

### ***Темы реферативных выступлений***

- 1 Понятие и классификация затрат для принятия управленческих решений и планирования.
- 2 Понятие и классификация затрат для обеспечения системы контроля за затратами.
- 3 Роль данных о себестоимости в управлении современным бизнесом.
- 4 История системы «директ-костинг».
- 5 Директ-костинг в управленческом учете.
- 6 Пример построения отчета о финансовых результатах по бухгалтерскому и маржинальному методу.

## 4 Методы калькулирования себестоимости (позаказный, ABC)

**Цель** – изучить методы калькулирования себестоимости: позаказный, ABC.

### **Вопросы для обсуждения**

- 1 Распределения общих затрат по видам деятельности.
- 2 Распределения общих затрат по отдельным продуктам и услугам.
- 3 Распределения общих затрат по центрам ответственности.
- 4 Отнесение общепроизводственных расходов на производственные подразделения.
- 5 Отнесение общепроизводственных расходов на единицы готовой продукции.
- 6 Распределение затрат обслуживающих подразделений.
- 7 Особенности выбора базы распределения в различных видах деятельности.
- 8 Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости.
- 9 Не полностью или излишне списанные общепроизводственные расходы.
- 10 Бухгалтерские записи в позаказном методе.
- 11 Попроцессный метод учета затрат и калькулирования.
- 12 Расчет условного объема, производства.
- 13 Определение себестоимости продукции методом ФИФО.
- 14 Бухгалтерские записи в попроцессном методе.
- 15 Метод учета затрат по видам деятельности (ABC-метод).
- 16 Понятие видов деятельности, пула затрат, носителя затрат.

### **Тестовые задания**

- 1 Первым этапом процесса калькулирования является:
  - а) учет затрат на производство;
  - б) учет доходов от продажи;
  - в) учет расходов на оплату труда.
- 2 Принято выделять следующие виды калькуляционных единиц:
  - а) натурально-количественные, условно-натуральные, условные, стоимостные, единицы работы персонала и средств труда;
  - б) натуральные и условные;
  - в) условные, условно-натуральные и стоимостные.
- 3 Метод калькулирования – это:
  - а) совокупность способов бухгалтерского учета, обеспечивающих определение себестоимости единицы продукции;
  - б) совокупность способов аналитического учета затрат, обеспечивающих возможность отнесения затрат на избранный объект калькулирования и определение себестоимости этой единицы;
  - в) совокупность способов бухгалтерского, налогового и управленческого учета, позволяющих определить себестоимость единицы продукции.

4 По способу оценки затрат методы учета затрат делятся на:

а) попередельный, позаказный, попроцессный;

б) по полной себестоимости, маржинальный;

в) по фактической себестоимости, по плановой себестоимости, по нормативной себестоимости.

5 К индивидуальным методам калькулирования себестоимости относятся:

а) поиздельный, позаказный;

б) позаказный, позаказно-нормативный;

в) попередельный, попроцессный.

6 Определяющим фактором при выборе метода учета затрат на производство являются:

а) характер производственного процесса;

б) отраслевая принадлежность предприятия;

в) организационная структура предприятия.

7 Простой (попроцессный) метод калькулирования применяется в организации, если:

а) возникают запасы готовой продукции;

б) производят различные виды продукции;

в) производят только один вид продукции.

8 Компании, которые серийно производят однообразную продукцию или имеют непрерывный производственный процесс, используют:

а) попроцессный метод;

б) попередельный метод;

в) позаказный метод.

9 Попередельный метод учета затрат заключается:

а) в отражении всех расходов, связанных с продажей и выпуском продукции;

б) в отражении всех видов прямых и косвенных затрат, связанных с выпуском и продажей продукции в разрезе отдельных процессов (стадий, фаз, переделов);

в) в разделении затрат на постоянные и переменные в зависимости от динамики объемов производства.

10 При использовании попередельного метода прямые затраты отражаются в текущем учете:

а) по видам продукции;

б) по стадиям производства;

в) по организации в целом.

11 Добавленные затраты представляют собой совокупность:

а) прямых материальных затрат и общепроизводственных расходов;

б) прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов;

в) прямых материальных и трудовых затрат.

12 Объекты учета затрат и калькулирования совпадают при использовании:

- а) попроцессного метода учета затрат и калькулирования;
- б) попередельного метода учета затрат и калькулирования;
- в) попроцессного и позаказного методов учета затрат и калькулирования.

13 Преимуществом полуфабрикатного варианта попередельного метода учета затрат и калькулирования себестоимости является:

- а) простота ведения бухгалтерского учета;
- б) дешевизна и оперативность получения необходимой бухгалтерской информации;
- в) формирование бухгалтерской информации о себестоимости полуфабрикатов на выходе из каждого передела.

14 Позаказный метод учета затрат и калькулирования применяется:

- а) в массовых и крупносерийных производствах;
- б) на промышленных предприятиях с единичным и мелкосерийным производством;
- в) в промышленных и непромышленных организациях, работающих по системе заказов.

15 Произдельный метод является разновидностью:

- а) попередельного метода;
- б) позаказного метода;
- в) нормативного метода.

16 Метод калькулирования себестоимости, используемый при изготовлении уникальной и выполняемой по специальному заказу продукции, – это:

- а) попередельный;
- б) попроцессный;
- в) позаказный.

17 Суть позаказного метода заключается в том, что:

- а) все прямые затраты учитываются в разрезе установленных статей калькуляции по всем производственным заказам;
- б) все прямые затраты учитываются в разрезе основных статей калькуляции по отдельным производственным заказам, остальные затраты учитываются по местам их возникновения и включаются в себестоимость отдельных заказов в соответствии с установленной базой распределения;
- в) все косвенные затраты учитываются в разрезе установленных статей калькуляции по всем производственным заказам.

18 Способы распределения косвенных расходов между отдельными объектами учета и калькулирования зависят, прежде всего:

- а) от объекта учета и калькулирования;
- б) от вида этих расходов;
- в) от решения главного бухгалтера организации.

19 Расчет ставки распределения косвенных расходов при позаказном методе учета затрат и калькулирования:

- а) содержится в отраслевых инструкциях;
- б) содержится в отраслевых инструкциях и является неизменным в течение длительного периода;

в) выполняется бухгалтерией самостоятельно накануне наступающего отчетного периода.

20 Сумма косвенных расходов, включаемых в себестоимость единицы изделия, определяют:

а) умножением ставки распределения косвенных расходов на фактическую величину базы распределения, приходящейся на заказ;

б) отношением ставки распределения к количеству единиц;

в) отношением количества единиц к ставке распределения косвенных расходов.

21 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.

22 Варианты позаказного метода учета затрат следующие:

а) партионный, подетальный, поиздельный;

б) партионный, поиздельный, позаказный;

в) партионный, попроцессный, повидовой.

23 Объектом учета затрат при позаказном методе является:

а) партия продукции;

б) производственный заказ;

в) затраты по заказу.

24 Объект калькулирования – это:

а) вид продукции, полуфабрикатов, работ и услуг определенной потребительской стоимости;

б) место возникновения затрат;

в) центр ответственности.

25 Сегмент организации, обладающий делегированными полномочиями и отвечающий за результаты работы этого сегмента:

а) центр ответственности;

б) центр поддержки;

в) центр выручки.

26 В системе управления организацией учет по центрам ответственности выполняет:

а) информационную функцию;

б) контрольную функцию;

в) информационную и контрольную функции.

27 По принципу возможности и целесообразности исчисления прибыли и ее использования центры ответственности подразделяются на:

а) центр затрат и центр прибыли;

б) центр затрат, центр прибыли, центр инвестиций и центр управления;

в) центр затрат, центр дохода, центр прибыли и центр инвестиций.

28 Основная цель центра затрат – это:

- а) минимизация затрат;
- б) минимизация прибыли;
- в) получение максимально высокой прибыли.

29 Основным отчетным документом центра прибыли является:

- а) накладная на отпуск товара;
- б) отчет по прибыли;
- в) смета затрат.

30 Подразделение организации, контролирующее не только затраты, доходы и прибыль, но и использование прибыли, в т. ч. инвестиции в собственные активы, называется:

- а) центр продаж или центр доходов;
- б) центр инвестиций;
- в) центр прибыли.

**Задача 1.** На предприятии, использующем попроцессный метод учета затрат и метод ФИФО для оценки запасов, на начало отчетного периода в производстве находилось 1 000 изделий. При этом затраты в незавершенном производстве по основным материалам составляли 10 000 р. В отчетном периоде в производство было запущено еще 10 000 изделий и выпущено 8 000 готовых изделий. Затраты в течение периода по основным материалам составили 120 000 р.

Определите прямые материальные затраты в незавершенном производстве на конец отчетного периода.

**Задача 2.** Центр ответственности выпускает изделия А, В и С. На следующий месяц запланирован выпуск 2 055 ед. изделия А, 2 466 ед. изделия В и 1 370 ед. изделия С. В таблице 12 представлены основные показатели норм расходов на единицу изделия на следующий месяц.

Таблица 12 – Основные показатели норм расходов на единицу изделия

Показатель	Изделие		
	А	В	С
Расход основных материалов, р.	1,2	0,89	0,56
Затраты времени на производство, ч	0,2	0,5	0,8
Ставка прямой оплаты труда, р./ч	120	100	80

Общепроизводственные расходы планируются в сумме 32 880 р. Базой распределения общепроизводственных расходов являются производственные затраты времени. Составьте смету расходов на каждый вид изделий.

**Задача 3.** Центр ответственности выпускает несколько видов изделий: X, Y, Z. В таблице 13 представлены нормативные показатели, характеризующие производство этих видов изделий.

Таблица 13 – Нормативные показатели, характеризующие производство изделий

Показатель	Изделие		
	X	Y	Z
Нормативное время на производство единицы продукции, ч	1,8	2,5	0,6
Планируемый объем производства, ед.	2 000	1 500	3 000
Планируемые переменные общепроизводственные расходы, р.	8 640	12 750	5 220

Определите нормативную ставку распределения переменных общепроизводственных затрат для каждого вида изделий.

**Задача 4.** Предприятие, занимающееся производством легковых автомобилей, планирует организовать управленческий учет по центрам ответственности. Цех окончательной сборки автомобилей один из предполагаемых центров ответственности. Перечень затрат предприятия включает: основное сырье и материалы; амортизация основных средств: завода, цеха окончательной сборки автомобилей; заработная плата администрации завода; заработная плата рабочих цеха окончательной сборки автомобилей; командировочные расходы; транспортные расходы; расходы по оплате услуг банка; материалы, использованные цехом окончательной сборки автомобилей; заработная плата инженерного состава; услуги связи; доплата за работу в ночное время работникам цеха окончательной сборки автомобилей; расходы на рекламу.

Укажите, какие из перечисленных затрат будут являться регулируемыми, а какие нерегулируемыми для руководителя центра ответственности – цеха окончательной сборки автомобилей.

**Задача 5.** Исходные данные о деятельности предприятия представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Исходные данные о деятельности предприятия

Показатель	Продукт А	Продукт Б	Итого
Объем производства, шт.	15 000	10 000	25 000
Цена продажи, р.	100	80	–
Подготовительные операции, ч	–	–	120
Использование трудовых ресурсов, ч	7 000	3 000	10 000
Использование оборудования, ч	7 000	3 000	10 000
База разнесения косвенных затрат на основе прямых затрат труда	0,6	0,4	–
<i>Производственные затраты</i>			
Материалы для производства единицы продукции, р.	15	10	325 000
Оплата труда производственных рабочих, р./ч	–	–	50
Затраты на эксплуатацию оборудования, р./ч	50	50	–
Затраты отдела разработки новых материалов, р.	–	–	300 00
Затраты конструкторского отдела, р.	–	–	400 000
Затраты отдела маркетинга, р.	–	–	200 000

Определите прямые и суммарные косвенные затраты, а также полную себестоимость и себестоимость единицы продукции с использованием ABC-метода.

### ***Темы реферативных выступлений***

- 1 Проблемы распределения общих затрат по видам деятельности, отдельным продуктам и услугам, центрам ответственности.
- 2 Сфера применения и основные характеристики позаказного метода учета затрат и калькулирования себестоимости.
- 3 Проблемы исчисления затрат по отдельным заказам.
- 4 Сфера применения и основные характеристики попроцессного метода учета затрат и калькулирования себестоимости.
- 5 ABC-метод как инструмент управления затратами бизнес-процесса предприятия.
- 6 Основные этапы применения метода учета затрат по видам деятельности для калькулирования себестоимости.
- 7 Сравнительный анализ методов калькулирования.

## **5 Стратегическое планирование и бюджетирование**

***Цель*** – изучить цели, задачи и методики стратегического планирования и бюджетирования деятельности компании.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Виды планирования по срокам и степени детализации проработки планов.
- 2 Стратегическое планирование.
- 3 Программирование как среднесрочный вид планирования.
- 4 Бюджетирование (сметное планирование), его цели и задачи.
- 5 Определение бюджета, периодичность и принципы его разработки.
- 6 Основные функции бюджета.
- 7 Назначение и последовательность подготовки общего бюджета.
- 8 Оперативные бюджеты.
- 9 Финансовые бюджеты.
- 10 Назначение и принципы подготовки бюджета денежных средств.
- 11 Практические проблемы сбора информации для разработки бюджета денежных средств.

### ***Тестовые задания***

- 1 Разработка системы действий и мероприятий предприятия для достижения поставленной цели – это:
  - а) прогнозирование;
  - б) планирование;
  - в) стандартизация;

- г) кооперация;
- д) разделение труда.

2 План, который составляется в завершении процесса планирования:

- а) финансовый план;
- б) план по инвестициям;
- в) план по маркетингу;
- г) план по ассортименту;
- д) план по труду.

3 Что из перечисленного ниже не относится к требованиям, предъявляемым к финансовому плану:

- а) достоверность;
- б) достаточность;
- в) селективность;
- г) своевременность;
- д) научность.

4 Что из ниже перечисленного не является признаком классификации планирования:

- а) срок планирования;
- б) объект планирования;
- в) целевая направленность планирования;
- г) объем планируемой выработки;
- д) вид деятельности предприятия.

5 Как группируются планы по срокам исполнения:

- а) оперативно-календарные, текущие, квартальные, годовые;
- б) текущие, оперативные, стратегические;
- в) оперативно-календарные, текущие, среднесрочные, долгосрочные, стратегические;
- г) оперативные, текущие, стратегические;
- д) оперативно-календарные, текущие, годовые, долгосрочные.

6 Какую задачу преследует стратегическое планирование деятельности компании:

- а) предвидеть перспективу развития предприятия на будущее;
- б) избежать банкротства;
- в) более рационально использовать все ресурсы предприятия;
- г) повышать эффективность производства и улучшать финансовое состояние предприятия;
- д) все ответы приемлемы.

7 Что из перечисленного относят к основным принципам стратегического планирования:

- а) непрерывность планирования;
- б) научность;
- в) нацеленность планов на рациональное использование всех ресурсов предприятия, на повышение эффективности производства и на достижение максимальной прибыли;

- г) принцип взаимной увязки и координации;
- д) все перечисленное относится к основным принципам планирования.

8 Сущность какого метода планирования заключается в применении системы норм и нормативов использования ресурсов предприятия:

- а) балансового;
- б) нормативного;
- в) программно-целевого;
- г) метода планирования по технико-экономическим факторам;
- д) правильного ответа нет.

9 Какой метод планирования основывается на составлении балансов (материального, трудового, финансового):

- а) балансовый;
- б) нормативный;
- в) программно-целевой;
- г) метод планирования по технико-экономическим факторам;
- д) правильного ответа нет.

10 Какой из видов планирования выражается не в плане с детально разработанными показателями, а в перспективных схемах, сделанных на основе различных прогнозов:

- а) текущее;
- б) краткосрочное;
- в) долгосрочное;
- г) стратегическое;
- д) правильного ответа нет.

11 Планирование, осуществляемое на базе стратегического планирования:

- а) текущее;
- б) краткосрочное;
- в) долгосрочное;
- г) оперативное;
- д) тактическое.

12 По каким вопросам профессиональные консультанты по менеджменту оказывают консалтинговые услуги при составлении стратегического плана:

- а) стратегические вопросы развития;
- б) финансовые вопросы;
- в) вопросы управления кадрами;
- г) экономико-экологические вопросы;
- д) по всем перечисленным группам вопросов.

13 Бюджетирование – это:

- а) составление сметы доходов и расходов организации;
- б) процесс планирования в организации;
- в) анализ бюджета региона для планирования деятельности организации.

14 Общий (главный) бюджет – это:

- а) скоординированный по всем подразделениям план работы организации в целом;

б) подведение итогов по статьям доходов и расходов организации за определенный период;

в) бюджет региона.

15 Бюджет денежных средств показывает:

а) начальное и конечное сальдо на счете денежных средств для каждого месяца;

б) ожидаемое начальное и конечное сальдо денежных средств, а также периоды излишков и недостатка денежных средств;

в) начальное и конечное сальдо на счете денежных средств и финансовое положение организации.

16 Бюджет производства составляется на основе:

а) информации о том, какое количество продукции может быть реально продано;

б) информации о количестве продукции, проданном в предыдущем периоде;

в) информации о наличии производственных ресурсов.

17 При составлении сметы материальных затрат исходят из:

а) норм расхода сырья;

б) цен на сырье;

в) норм расхода сырья и цен на него.

18 При составлении бюджета закупок материалов не учитывается:

а) величина потребления;

б) количество материалов, использованных в предыдущем году;

в) фактические запасы материалов на начало периода.

19 Важность планирования величины прямых трудовых затрат заключается в том, что:

а) этот показатель нередко служит базой распределения косвенных расходов;

б) в зависимости от этого показателя рассчитывается заработная плата работников;

в) от этого показателя напрямую зависит объем продаж.

20 Без составления бюджета общепроизводственных расходов невозможно:

а) распределить косвенные расходы;

б) рассчитать себестоимость единицы продукции;

в) спрогнозировать объем выпуска продукции;

21 Составление бюджета продаж является этапом составления:

а) финансового бюджета;

б) прогнозного баланса;

в) операционного бюджета.

22 Заключительным этапом составления финансового бюджета является:

а) расчет капитальных затрат;

б) расчет денежных потоков;

в) прогнозный баланс.

- 23 Понятие бюджет в управленческом учете близко к понятию:
- а) расход;
  - б) баланс;
  - в) план (смета).
- 24 Целью бюджета продаж является:
- а) расчет объемов продаж различных видов продукции;
  - б) расчет затрат;
  - в) определение прибыли.
- 25 Процесс разработки операционных бюджетов всегда начинается с:
- а) бюджета производства;
  - б) бюджета прямых затрат труда;
  - в) бюджета продаж.
- 26 Период, равный временному интервалу, на котором осуществляется бюджетирование и для которого разрабатывается бюджет, называется:
- а) нормируемым периодом;
  - б) планируемым периодом;
  - в) бюджетным периодом.
- 27 За исполнение операционного бюджета является ответственным:
- а) руководитель центра ответственности;
  - б) руководитель всей организации;
  - в) совет директоров.
- 28 За исполнение финансового бюджета является ответственным:
- а) руководитель центра ответственности;
  - б) руководитель всей организации;
  - в) совет директоров.
- 29 Прогнозный баланс – это:
- а) документ, который представляет собой предполагаемую картину имущественного и финансового состояния компании на конец бюджетного периода;
  - б) скоординированный (по всем подразделениям или функциям) план работы для организации в целом;
  - в) документ, который показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции организации.
- 30 Общий бюджет составляется:
- а) на 1 год;
  - б) на 5 лет;
  - в) на 10 лет.
- 31 Для планирования расходов в новых сферах деятельности применяется:
- а) постатейный бюджет;
  - б) гибкий бюджет;
  - в) бюджет «с нуля».
- 32 Бюджетный цикл – это:
- а) время приобретения материалов или момент распределения денежных средств на их приобретение;
  - б) период, равный временному интервалу, на который осуществляется бюджетирование;

в) период, за который организация должна составлять бухгалтерскую отчетность.

33 В бюджетный цикл входят:

- а) фаза планирования, фаза реализации, завершающая фаза;
- б) фаза планирования, фаза реализации, фаза контроля;
- в) начальная фаза, фаза реализации, завершающая фаза.

**Задача 1.** Цех № 2 швейной фабрики специализируется на пошиве женских брюк и юбок. По результатам исследований маркетингового отдела определен объем изделий, которые могут быть реализованы в III квартале: брюки – 3 000 шт.; юбки – 2 000 шт., предполагаемая цена – 1 000 и 800 р. соответственно.

Из учетных данных швейной фабрики следует, что на конец II квартала текущего года на складе готовой продукции находилось 200 брюк и 100 юбок. Для бесперебойной работы розничного магазина, занимающегося реализацией продукции швейной фабрики, планируется оставить запас готовой продукции на конец III квартала: 500 брюк и 300 юбок.

В таблице 15 содержатся сведения о наличии и нормах расхода материала, используемого при пошиве женских брюк и юбок, в цехе № 2 швейной фабрики.

Таблица 15 – Сведения о наличии и нормах расхода материала

Показатель	Шерсть	Подкладочная ткань
Остаток материала на складе на начало квартала, м	400	600
Расход материалов на одни брюки, м	2	2,5
Расход материалов на одну юбку, м	1	1,5
Цена 1 м, р.	250	100
Остаток материалов на конец квартала, м	1 000	1 200

Затраты рабочего времени на пошив одной юбки – 2 ч, на пошив одних брюк – 3 ч. Почасовая ставка основных производственных рабочих – 150 р./ч.

В таблице 16 приведены перечень и суммы накладных расходов цеха за квартал.

Таблица 16 – Перечень и суммы накладных расходов цеха за квартал

Затраты	Сумма, р.
Вспомогательные материалы	4 000
Амортизация оборудования	3 000
Заработная плата вспомогательных рабочих	2 450
Налоги и платежи	5 000
Электроэнергия	3 500
Ремонт цеха	1 500
Коммунальные платежи	2 000

Составьте на III квартал текущего года:

– бюджет продаж;

- бюджет производства в натуральных единицах;
- бюджет затрат и закупок материалов в натуральных единицах;
- бюджет прямых материальных затрат в стоимостном выражении;
- бюджет закупок основных материалов в натуральном и стоимостном выражении;
- бюджет прямых трудовых затрат;
- бюджет себестоимости готовой продукции, учитывая, что на швейной фабрике применяется метод калькулирования полной себестоимости, а базой распределения накладных расходов являются затраты на оплату труда основных производственных рабочих;
- бюджет себестоимости проданной продукции.

**Задача 2.** На основе информации задачи 1 составьте план финансовых результатов для швейной фабрики на планируемый квартал, учитывая, что общехозяйственные расходы составили 240 тыс. р., коммерческие расходы – 210 тыс. р., прочие доходы – 25 тыс. р., прочие расходы – 75 тыс. р. Фабрика не пользуется льготами по налогу на прибыль.

Определите сумму налога на прибыль за квартал.

**Задача 3.** Швейная фабрика при расчетах покупателей за поставленную продукцию допускает рассрочку платежа. Так, 50 % стоимости поставленной продукции оплачивается в месяце отгрузки продукции, а 50 % – в следующем месяце. В таблице 17 содержатся сведения об отгрузках продукции.

Таблица 17 – Сведения об отгрузках продукции швейной фабрики

Показатель	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Итого
Продажи, тыс. р.	2 000	1 600	1 300	1 700	6 600

Требуется провести помесичный расчет ожидаемых поступлений денежных средств в III квартале.

**Задача 4.** По данным бюджета закупок основных материалов для бесперебойной работы цеха № 2 швейной фабрики в III квартале текущего года требуется закупка материалов на сумму 3 565 тыс. р. (1 200 тыс. р. – в июле, 1 200 тыс. р. – в августе, 1 165 тыс. р. – в сентябре). Расчеты с поставщиками за полученные материалы ведутся безналичным путем: 40 % стоимости отгрузки оплачивается в месяце получения материалов, а 60 % – в следующем месяце.

Проведите расчет ожидаемых выплат швейной фабрики за материалы для цеха № 2 в III квартале, учитывая, что в июне для нужд цеха была произведена закупка материалов на сумму 1 500 тыс. р.

### ***Темы реферативных выступлений***

- 1 Роль бюджетирования в управлении современным предприятием.
- 2 Основные проблемы определения объема продаж в рыночных условиях.
- 3 Бюджет денежных средств как инструмент управления финансами предприятия.
- 4 Фиксированные и гибкие бюджеты, «нулевые» и приростные бюджеты, периодические и непрерывные бюджеты.
- 5 Использование гибких бюджетов в планировании и анализе исполнения бюджетов.

## **6 Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование**

***Цель*** – изучить цели, задачи, методологию системы контроля исполнения бюджетов компании.

### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Сущность системы нормативного учета затрат, основные цели ее внедрения.
- 2 Понятие нормативных затрат, принципы их определения.
- 3 Классификация нормативов.
- 4 Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции, работ, услуг.
- 5 Анализ отклонений как средство контроля затрат.
- 6 Использование гибкого бюджета в анализе отклонений для оценки фактически достигнутых результатов.
- 7 Определение отклонений прямых материальных затрат.
- 8 Определение отклонений прямых трудовых затрат.
- 9 Определение отклонений общепроизводственных расходов.
- 10 Двух- и трехэтапный анализ отклонений общепроизводственных расходов.

### ***Тестовые задания***

1 Завершающий процесс планирования и анализа, направляющий деятельность организации на выполнение ранее установленных заданий, позволяющий вскрывать и устранять возникающие отклонения называется:

- а) контроль;
  - б) лимитирование;
  - в) нормирование.
- 2 До начала принятия решения управленческой задачи проводится:
- а) текущий контроль;
  - б) предварительный контроль;
  - в) заключительный контроль.

3 С помощью детализации отклонений можно выявить:

- а) нормативы отклонений;
- б) причины возникновения несовпадений плановых и фактических показателей;
- в) влияние инфляции.

4 Нормативная калькуляция представляет собой:

- а) максимально допустимые затраты организации;
- б) обоснование экономической эффективности производства и технологических процессов;
- в) уровень себестоимости в соответствии с установленными нормами и нормативами.

5 Нормативный учет затрат используется:

- а) для определения производственной себестоимости продукции и незавершенного производства;
- б) для определения полной себестоимости продукции с учетом брака в производстве;
- в) для определения фактической себестоимости продукции, оценки брака в производстве размеров незавершенного производства.

6 При использовании нормативного учета затрат себестоимость исчисляется:

- а) по каждой статье калькуляции;
- б) по совокупности определенных статей калькуляции;
- в) по каждому элементу затрат.

7 Первая система нормативного учета затрат была разработана:

- а) Дж. Ч. Харрисоном;
- б) Ф. М. Тейлором;
- в) А. Г. Паксти.

8 Широкое распространение метод калькулирования по нормативным затратам получил:

- а) с начала XX в.;
- б) с середины XX в.;
- в) в конце XX в.

9 В зарубежной практике метод исчисления себестоимости посредством данных о нормативах затрат по каждой статье калькуляции получил название:

- а) директ-костинг;
- б) стандарт-костинг;
- в) калькулирование по фактическим затратам.

10 Предпосылкой применения нормативного метода является:

- а) наличие фактических переменных затрат;
- б) наличие соответствующей нормативной базы;
- в) наличие контроля производственного процесса.

11 Нормативный метод позволяет получить информацию о затратах:

- а) для их анализа;
- б) для их контроля;
- в) для их анализа и контроля.

12 Нормативные затраты представляют собой:

а) затраты, рассчитанные до начала производства единицы готовой продукции;

б) затраты, рассчитанные в процессе производства единицы готовой продукции;

в) затраты, рассчитанные в конце производства единицы готовой продукции.

13 Нормативные затраты определяют:

а) умножением нормативного количества на нормативную цену;

б) делением нормативного количества на нормативную цену;

в) умножением нормативного количества на рыночную цену.

14 Нормирование прямых затрат труда включает:

а) нормативное рабочее время;

б) нормативную ставку прямой оплаты труда;

в) нормативное рабочее время и нормативную ставку прямой оплаты труда.

15 При разработке нормативов могут быть использованы:

а) фактические затраты прошлых периодов;

б) аналитический метод;

в) фактические затраты прошлых периодов, аналитический метод и результаты специальных замеров.

16 В рамках аналитического метода нормативы расхода материалов определяются:

а) только исходя из утвержденных ТУ, ГОСТов;

б) только прямыми замерами расхода на каждое изделие по всем видам сырья, материалов и комплектующих;

в) исходя из утвержденных ТУ, ГОСТов или только прямыми замерами расхода на каждое изделие по всем видам сырья, материалов и комплектующих.

17 Наиболее информативными с точки зрения управленческих решений являются отклонения:

а) косвенных затрат;

б) прямых затрат;

в) прямых материальных затрат.

18 Необходимость проведения изменений норм и учетных цен связана:

а) с постоянными изменениями внутренних условий хозяйствования организации;

б) с постоянными изменениями внешних условий хозяйствования организации;

в) с постоянными изменениями внутренних и внешних условий хозяйствования организации.

19 В отношении норм принято различать:

а) только плановое изменение норм;

б) только внеплановое изменение норм;

в) как плановое, так и внеплановое изменение норм.

20 Для составления нормативных калькуляций необходимы:

- а) нормативные карты, содержащие данные о нормах потребления производственных ресурсов для изготовления единицы продукта;
- б) четко прописанный алгоритм (методика) расчета себестоимости;
- в) нормативные карты, содержащие данные о нормах (текущих или плановых) потребления производственных ресурсов для изготовления единицы продукта и четко прописанный алгоритм (методика) расчета себестоимости.

21 Учет отклонений от норм при нормативном методе учета ведется:

- а) в целях формирования в конце отчетного периода финансового результата;
- б) в целях обеспечения своевременной информацией руководителей производства о размерах и виновниках дополнительных затрат и принятия необходимых для их предотвращения организационных и технических мер;
- в) в целях формирования в начале отчетного периода финансового результата.

22 Основной задачей системы «стандарт-костинг» является:

- а) определение фактической себестоимости;
- б) установление расходов, связанных с производством продукции;
- в) учет потерь и отклонений в прибыли организации.

23 Одним из основных преимуществ системы «стандарт-кост» является:

- а) при правильной постановке не требуется большой бухгалтерский штат;
- б) текущий учет изменений не ведется;
- в) отклонения документируются и относятся на виновных лиц.

24 В системе «стандарт-костинг» учет отклонений ведется следующим образом:

- а) отклонения списываются на виновных лиц;
- б) отклонения документируются и относятся на виновных лиц или на чистую прибыль организации;
- в) отклонения документируются и относятся на виновных лиц или на финансовые результаты.

25 В системе «стандарт-кост» суммарная стандартная стоимость единицы продукции складывается из:

- а) суммы стандартных затрат основных материалов, переменных затрат труда, ОПР на единицу продукции;
- б) суммы затрат материалов, постоянных затрат, переменных затрат труда и общехозяйственных расходов;
- в) суммы переменных затрат труда и норм затрат основных материалов.

26 Калькулирование себестоимости по системе «стандарт-костинг» представляет собой:

- а) разработку норм, стандартов, составление стандартных калькуляций до начала производства;
- б) калькулирование прямых и постоянных затрат;
- в) учет затрат по элементам, центрам ответственности и объектов затрат.

**Задача 1.** В январе текущего года было произведено 2 000 ед. изделия А, фактический расход материалов на единицу изделия составил 4 кг. Фактическая

стоимость израсходованных материалов на весь выпуск составила 1 332 тыс. р. В соответствии с действующими нормами расходов на единицу изделия А должно быть израсходовано 3,6 кг основных материалов по цене 170 р.

Определите сумму и характер отклонений по материалам, проведите анализ отклонений и составьте бухгалтерские записи, характерные для отражения движения материалов, в системе «стандарт-кост».

**Задача 2.** В состав ООО «Гранит» входят два производственных подразделения, каждое из которых выпускает по одному виду изделий. Управленческий учет основан на использовании нормативного учета затрат. В таблице 18 содержатся некоторые данные, характеризующие работу подразделений предприятия.

Определите нормативное значение переменных общепроизводственных расходов для фактического объема производства в каждом подразделении ООО «Гранит».

Таблица 18 – Данные, характеризующие работу производственных подразделений

Показатель	Производственное подразделение	
	первое	второе
Нормативное время на производство единицы продукции, ч	3	0,9
Фактическое время на производство единицы продукции, ч	3,2	0,8
Планируемый объем производства, ед.	7 200	4 600
Фактический объем производства, ед.	7 000	4 800
Планируемые переменные общепроизводственные расходы, р.	34 560	23 184

**Задача 3.** В состав ООО «Велес» входят несколько центров ответственности, в каждом из которых производят продукцию только одного вида. В таблице 19 представлена гибкая смета первого центра ответственности.

Таблица 19 – Гибкая смета первого центра ответственности

Показатель	Использование производственных мощностей			
	40 %	50 %	60 %	70 %
Затраты на основные материалы	124 200	155 250	186 300	217 350
Затраты на оплату труда основных производственных рабочих	66 000	82 500	99 000	115 500
Переменные накладные расходы	26 400	33 000	39 600	46 200
Постоянные накладные расходы	35 000	35 000	35 000	35 000
Итого затрат	251 600	305 750	359 900	414 050

Составьте гибкий бюджет на 85 % и 100 % использования производственных мощностей.

### *Темы реферативных выступлений*

1 Сравнение системы нормативного учета в Российской Федерации и системы «стандарт-костинг» за рубежом.

2 Сравнительные характеристики гибкого бюджета и статического бюджета.

3 Скользящее бюджетирование.

4 Инструменты исполнения бюджетов.

### **Список литературы**

1 **Веснин, В. Р.** Корпоративное управление: учебник / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 272 с.

2 **Егоршин, А. П.** Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А. П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 388 с.

3 **Елиферов, В. Г.** Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 319 с.