Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

Н. А. Бегишева

БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Прикладная
экономика»

Калининград
ФГБОУ ВО «КГТУ»
2022

УДК 657.26

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории
и инструментальных методов института отраслевой экономики и управления
ФГБОУ ВО «КГТУ» Ю. Я. Настин

Бегишева, Н.А.

Бухгалтерский управленческий учет: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подг. 38.03.01Экономика, профиль «Прикладная экономика» / Н. А. Бегишева. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 106 с.

Табл. – 49, рис. – 5, список лит. − 26 наименований

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, подготовке и сдаче зачета, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы модуля по выбору «2 Бухгалтерский учет, анализ и аудит» основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль программы «Прикладная экономика».

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рассмотрено и рекомендовано в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 27.05.2022 г., протокол № 7

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использований в учебном процессе методической комиссией Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет» 22.06.2022 г., протокол № 7

УДК 657.26

©Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2022 г.
© Бегишева Н. А., 2022 г.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 4

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению 7
Тема 1. Основы бухгалтерского управленческого учета 7
Тема 2. Основные направления классификации и учет затрат (расходов)
и доходов организации 13
Тема 3. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности 18
Тема 4. Управленческий учет производственной деятельности 22
Тема 5. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности 27
Тема 6. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг... 32
Тема 7. Системы управленческого учета организации 37
Тема 8. Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности
и сегментам бизнеса 43
Тема 9. Система бюджетирования в организации 47
Тема 10. Управленческий учет и его роль в принятии управленческих решений 53

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям 57
Тема 1. Основы бухгалтерского управленческого учета 57
Тема 2. Основные направления классификации и учет затрат (расходов)
и доходов организации 59
Тема 3. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности 63
Тема 4 Управленческий учет производственной деятельности 65
Тема 5. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности 69
Тема 6. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).. 71
Тема 7. Системы управленческого учета организации 73
Тема 8. Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности
и сегментам бизнеса 76
Тема 9. Система бюджетирования в организации 79
Тема 10. Управленческий учет и его роль в принятии управленческих решений 86

3 Методические указания по выполнению контрольной работы 89

4 Методические указания по подготовке и сдаче зачёта с оценкой 93

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы
по дисциплине 94
5.1 Цель, задачи и методические указания по выполнению самостоятельной работы 94
5.2 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины для самопроверки 95
5.3 Содержание практических задач 97

Список рекомендуемых источников 100

Приложение А. Образец листа «СОДЕРЖАНИЕ» для контрольной работы 103

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы модуля по выбору «2 Бухгалтерский учет, анализ и аудит» основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль программы «Прикладная экономика».

Целью освоения дисциплины «Бухгалтерский управленческий учет» является формирование студентами теоретических знаний и практических навыков по методологии и построению бухгалтерского управленческого учета в организациях, использованию учетной информации для принятия управленческих решений.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

- методы принятия организационно-управленческих решений;

- основы экономики, технологии, организации производства и управления экономическим субъектом;

- принципы организации и порядок функционирования бизнеса (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации;

- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления процессом формирования информации в системе бухгалтерского учета, внутренние распорядительные документы экономического субъекта;

- принципы и порядок формирования управленческой, финансовой (бухгалтерской) и прочих видов отчетности;

- основы финансового менеджмента, методические документы по финансовому анализу, методические документы по бюджетированию и управлению денежными потоками;

- методы оценки инвестиционных проектов и др.;

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с принятием управленческих решений;

- выбирать оптимальные методы принятия решений;

- использовать оптимальные методы принятия решений;

- обосновывать принятые экономическим субъектом решения при проведении учетно-экономических процедур на основе анализа учетно-экономических показателей;

- определять источники информации для анализа учетно-экономических показателей и проводить аналитические процедуры;

- вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой политики экономического субъекта;

- организовывать делопроизводство в структурных подразделениях (центрах ответственности), распределять объем учетных, контрольных и других работ между сотрудниками подразделений;

- оптимизировать рабочие места и координировать действия работников;

- формировать аналитические отчеты, управленческую отчетность и представлять их заинтересованным пользователям;

- находить оптимальные управленческие решения по снижению рисков функционирования экономического субъекта в целом или участка, цеха;

владеть:

- навыками выражения своих мыслей и обоснования мнения при принятии управленческого решения;

- использования основных нормативных документов при выборе эффективных управленческих решений;

- технологией принятия управленческих решений;

- современными методами анализа учётно-экономических показателей;

- навыками оценки информации о деятельности экономического субъекта для разработки разного рода управленческих решений;

- навыками организации процесса формирования управленческой информации в системе бухгалтерского учета;

- навыками координации процессов ведения финансового, управленческого, налогового учета на предприятии;

- навыками организации, планирования, координации и контроля работ по анализу экономических показателей деятельности организаций в условиях риск-ориентированного подхода.

Дисциплина «Бухгалтерский управленческий учет» относится к блоку 1, модуль по выбору «2 Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы (зет), т. е. 108 часов, в том числе:

- на очной форме обучения лекций 30 часов, практических занятий 30 часов в 7 семестре;
- на заочной и очно-заочной формах обучения лекций 2 часа, практических занятий 6 часов в 7 семестре.

В процессе изучения дисциплины студенты заочной формы пишут контрольную работу. Форма промежуточной (заключительной) аттестации – дифференцированный зачёт в 7 семестре на всех формах обучения.

В первом разделе приводится тематический план и методические указания по изучению дисциплины. Во втором разделе содержатся методические указания по подготовке к практическим занятиям. В третьем разделе представлены методические указания по выполнению контрольной работы. В четвертом разделе представлены методические указания по подготовке и сдаче зачета. В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине. В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

В таблице 1 приведен тематический план по дисциплине при очной форме обучения; в таблице 2 – при заочной и очно-заочной формах обучения.

Таблица 1 – Тематический план по дисциплине **при очной форме** обучения

Номер и название темы	Лек	Лаб	Прак
Тема 1. Основы бухгалтерского управленческого учета	2	-	2
Тема 2. Основные направления классификации и учет затрат (расходов) и доходов организации	2	-	2
Тема 3. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности	2	-	2
Тема 4. Управленческий учет производственной деятельности	2	-	2
Тема 5. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности	2	-	2
Тема 6. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)	4	-	4
Тема 7. Системы управленческого учета организации	2	-	2
Тема 8. Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности и сегментам бизнеса	4	-	4
Тема 9. Система бюджетирования в организации	6	-	6
Тема 10. Управленческий учет и его роль в принятии управленческих решений	4	-	4
ИТОГО по дисциплине	**30**	**-**	**30**

Таблица 2 – Тематический план по дисциплине **при заочной** и **очно-заочной** формах обучения

Номер и название темы	Лек	Лаб	Прак
1	2	3	4
Тема 1. Основы бухгалтерского управленческого учета		-	
Тема 2. Основные направления классификации и учет затрат (расходов) и доходов организации	1	-	1
Тема 3. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности		-	
Тема 4. Управленческий учет производственной деятельности		-	1
Тема 5. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности		-	
Тема 6. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)	1	-	1
Тема 7. Системы управленческого учета организации		-	
Тема 8. Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности и сегментам бизнеса		-	1
Тема 9. Система бюджетирования в организации		-	1
Тема 10. Управленческий учет и его роль в принятии управленческих решений		-	1
ИТОГО по дисциплине	**2**	**-**	**6**

Тема 1. Основы бухгалтерского управленческого учета

Форма проведения занятия – лекция с элементами обсуждения.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Цель и задачи дисциплины.

Вопрос 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Вопрос 3. Определение и задачи управленческого учета.

Вопрос 4. Взаимодействие финансового и управленческого учета, производственный учет.

Вопрос 5. Функции бухгалтера-аналитика, осуществляющего управленческий учет.

Вопрос 6. Информация, предоставляемая управленческим учетом.

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – определить и охарактеризовать цель и задачи изучения дисциплины, место дисциплины в образовательной программе, функции бухгалтерского управленческого учета.

Вопрос 1. Цель и задачи дисциплины.

Цель изучения дисциплины - формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по методологии и организации бухгалтерского управленческого учета, использованию учетной информации для принятия управленческих решений, подготовке и представлению информации руководству в целях управления предприятием, контролю и оценке его работы, планированию развития.

Задачи изучения дисциплины:

1) овладение навыками расчета и анализа расходов, доходов и финансовых результатов по организации в целом и ее подразделениям;

2) овладение методикой использования информации управленческого учета для обоснования и принятия решений на разных уровнях управления;

3) закрепление знаний и умений в области использования методов калькулирования себестоимости продукции, учета издержек производства и сбыта по видам, местам формирования и объектам калькулирования;

4) овладение методами расчета эффективности деятельности в области производства и сбыта новых изделий; изменения объема и ассортимента

продукции; методами оценки эффективности инвестиционных проектов; приемами анализа безубыточности производства;

5) формирование представление о современных системах производственного учета, стандарт-кост, нормативном учете затрат, директ-кост и особенностях их изменения на предприятиях различных отраслей народного хозяйства.

Вопрос 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Дисциплина «Бухгалтерский управленческий учет» входит в состав блока 1 элективного модуля 2 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Прикладная экономика».

Дисциплина опирается на общекультурные и профессиональные компетенции, знания, умения и навыки обучающихся, полученные на предыдущем уровне образования, при освоении программы бакалавриата и компетенций, полученных при изучении таких дисциплин как «Бухгалтерский учёт», «Бухгалтерский финансовый учет» и «Налоги и налогообложение».

Дисциплина «Бухгалтерский управленческий учет» является базой для получения профессиональных компетенций при изучении таких дисциплин как «Анализ финансово-хозяйственной деятельности», «Аудит».

Вопрос 3. Определение и задачи управленческого учета.

Управленческий учет – это комплексная система учета, планирования, контроля, анализа информации о доходах и расходах и результатах хозяйственной деятельности организации в необходимых аналитических разрезах, необходимой для оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансового результата деятельности организации в краткосрочной и долгосрочной перспективах [12, с. 9].

Основные задачи управленческого учета [13, с. 8; 5, с. 9]:

1) учет затрат и доходов и отклонений по ним от установленных норм, стандартов и смет по организации в целом, структурным подразделениям, центрам ответственности, группам изделий и другим позициям;

2) исчисление различных показателей фактической себестоимости продукции и отклонений их от нормативных и плановых показателей;

3) определение финансовых результатов деятельности структурных подразделений по центрам ответственности, новым технологическим решениям, реализованным изделиям, выполненным работам;

4) контроль и анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, ее подразделений и других центров ответственности;

5) сбор, хранение, анализ информации о показателях деятельности;

6) планирование и прогнозирование экономической эффективности деятельности организации, ее подразделений, центров ответственности;

7) составление управленческих отчетов для контроля и управления производством и принятия решений на перспективу и др.

Вопрос 4. Взаимодействие финансового и управленческого учета, производственный учет.

Между управленческим и финансовым учетом существуют различия, обусловленные целями учета. Рассмотрим различия в таблице 3 [12, с.13-14]:

Таблица 3 – Основные различия между управленческим и финансовым учетом

Показатель	Управленческий учет	Финансовый учет
1 Цель учета	Подготовка информации для менеджеров для принятия управленческих решений	Подготовка информации для сопоставления затрат с доходами для определения прибыли организации
2 Степень точности информации	Информация подготавливается в сжатые сроки и носит приближенный характер	Данные отчетности должны быть более точными, иначе это вызовет недоверие пользователей к отчетности
3 Масштаб учета	Информация подготавливается по каждому подразделению	Информация характеризует деятельность организации в целом
4 Принципы учета	Информация поготавливается в форме, наиболее приемлемой и удобной для руководства	Информация должна соответствовать нормам и требованиям законодательства и установившейся практики учета
5 Привязка ко времени предоставления информации	Информация носит характер прогноза, на перспективу с учетом состояния прошедших операций	Информация характеризует уже свершившиеся операции и факты, показывает, как это было
6 Частота подачи информации	По мере необходимости – ежедневно, еженедельно, месяц	Готовится раз в год (полугодие, квартал)
7 Измерители	Как в денежных, так и неденежных измерителях	В денежных измерителях - рублях
8 Группировка затрат	Группируются по носителям в разрезе статей калькуляции, что позволяет определить, где и на что израсходованы ресурсы.	Затраты группируются по экономическим элементам, что позволяет определить результат по обычным видам деятельности
9 Основной объект учета	Структурные подразделения. Руководители несут ответственность за результаты своей работы	Организация в целом. Руководители организации несут ответственность за результаты работы всей организации
10 Базисная структура	Структура информации зависит от запросов и степени их детализации пользователей	Финансовый учет строится на балансовом уравнении: АК = СОБК+ОБ, где АК – активы, СОБК – собственный капитал, ОБ - обязательста в организации
11 Пользователи информации	Руководители, менеджеры и работники организации	Внешние пользователи

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

Часть управленческого учета, объектом которого являются только производственные издержки, называется производственным учетом [12, с. 11].

Система производственного учета позволяет оценить себестоимость единицы продукции, размер прибыли, приходящейся на единицу продукции, уровень рентабельности конкретного вида продукции и продукции в целом.

Вопрос 5. Функции бухгалтера аналитика, осуществляющего управленческий учет.

В современных условиях бухгалтер должен быть аналитиком, оказывать помощь менеджерам организации при выполнении ими функций планирования, контроля и регулирования, организационной работы, стимулирования и др.

Функции бухгалтера-аналитика [12, с. 18-19]:

- планирование – предоставление информации по вопросам организации процесса продаж; оценка предложений по капитальным вложениям; подготовка краткосрочных планов, помощь в составлении смет;
- контроль и регулирование – информирование менеджеров о случаях отклонения показателей производства от плановых, проведение оперативного анализа производственных результатов, определение слабых мест производства;
- организационная работа – участие в формировании рациональной системы учета, способствование повышению уровня эффективности системы управленческого учета;
- деловые контакты – предоставление менеджеру информации о деловой активности организации, на основе которой он может сделать выводы об эффективности деятельности, своевременно наметить и реализовать мероприятия по устранению недостатков;
- стимулирование – участие в составлении смет, что побуждает менеджеров организовывать свою работу таким образом, чтобы организация в целом могла достичь поставленных перед ней целей.

Вопрос 6. Информация, предоставляемая управленческим учетом.

Система управленческого учета позволяет [12, с. 10]: формировать объективную и качественную информацию о себестоимости каждого вида продукции, выпускаемой предприятием; анализировать отклонения от запланированных результатов и выявлять их причины; выявлять резервы повышения эффективности деятельности предприятия; обеспечивать контроль наличия и движения имущества, материальных, денежных и трудовых ресурсов; использовать гибкую систему ценообразования; производить

конкурентоспособную продукцию; принимать обоснованные управленческие решения, позволяющие значительно увеличить прибыль предприятия и т.д.

Методические материалы по теме 1

Рекомендуем ознакомиться с историей развития управленческого учета в учебном пособии [22, с. 17-22]. Дополнительно изучить информацию по определению, целям и задачам управленческого учета, общему и различному между финансовым и управленческим учетом в учебных пособиях [20, с. 7-19; 13, с. 5-13, с.77-98; 12, с. 9-19].

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [12, 13, 20, 22].

Тема 2. Основные направления классификации и учет затрат (расходов) и доходов организации

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Основные направления классификации затрат (расходов).

Вопрос 2. Классификация затрат в процессе производства в зависимости от места их возникновения.

Вопрос 3. Классификация затрат для определения себестоимости продукции.

Вопрос 4. Классификация затрат для целей управленческого учета.

Вопрос 5. Классификация затрат для контроля и регулирования.

Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – охарактеризовать виды затрат по разным признакам.

Вопрос 1. Основные направления классификации затрат (расходов).

В таблице 4 представлены основные признаки классификации затрат организации и соответствующие им виды затрат [12, с. 36-39]:

Таблица 4 – Основные признаки классификации затрат

№ п/п	Признак классификации	Вид затрат
1	*2*	*3*

1	По отношению к технологич. процессу	- основные – непосредственное связаны с технологическим процессом производства; - накладные – связаны с организацией, обслуживанием производства и управления им (общепроизводственные и общехозяйственные расходы)
2	По способу включения в себестоимость продукции	- прямые – непосредственно относятся на конкретный вид продукции. Это затраты на материалы, оплату труда производственных рабочих, страховые взносы и т. п.; - косвенные – невозможно прямо отнести на какое-либо изделие, распределяются между изделиями по определенным правилам. Общепроизводственные и общехозяйственные расходы: - входящие – средства, ресурсы, которые были приобретены или имеются в наличии и должны принести доходы в будущем (отражаются как активы в балансе); - истекшие – средства, ресурсы, израсходованные в течение отчетного периода для получения доходов и потерявшие способность приносить доход в дальнейшем (отражаются на счете прибылей и убытков в пассиве (например, товары проданные)
3	По отношению к продукту	- готовый продукт – затраты на готовый продукт; - незавершенное производство
4	По составу	- одноэлементные – не разделяются на отдельные составляющие, регистрируются и рассчитываются на отдельное изделие (заработная плата, амортизация и др.); - комплексные – состоят из нескольких экономических элементов, например, общецеховые; регистрируются только для нескольких изделий в совокупности, для целого подразделения.
5	По периодичности возникновения	- постоянные – затраты, производимые ежедневно или с некоторым интервалом, не реже одного раза в месяц; - периодические (единовременные) – расходы на подготовку и освоение выпуска новой продукции; расходы, связанные с пуском новых производств, ремонтные работы и др.
6	По экономичес. элементам	- материальные; - на оплату труда; - отчисления на социальные нужды; - амортизация; - прочие затраты

Окончание таблицы 4

1	2	3
7	По целесообразности расходования	- производительные – относятся непосредственно к производству продукции установленного качества при наличии рациональной технологии и организации производства и соотносятся с доходами, полученными от производственной деятельности; - непроизводительные – вызваны недостатками в технологии и организации производства, системе сохранности имущества и организации производства; внешними обстоятельствами
8	По возможности охвата планом	- планируемые – рассчитаны на определенный объем производства в по нормативам, лимитам, включаются в плановую себестоимость; - непланируемые – не включаются в план, отражаются только в фактической себестоимости продукции
9	По экономическ. содержанию	- затраты на производство и реализацию – на себестоимость продукции, то есть выраженные в денежной форме текущие затраты; - затраты на расширение – на прирост капитала, то есть инвестиции, являющиеся единовременными затратами; - на развитие непроизводственной сферы (социально-культурного назначения)
10	По отношению к объему производства	- переменные – изменяются пропорционально изменению объема производства. Это затраты на сырье, материалы, зарплату производственных рабочих и отчисления с нее; - постоянные – изменяются с изменением уровня производства (зарплата управленческого персонала, налог на имущество и др.)

Вопрос 2. Классификация затрат в процессе производства в зависимости от места их возникновения.

Различают принципы выделения мест возникновения затрат [14, с. 34]:

- организационный – в соответствии с внутренней организационной иерархией предприятия (цех, участок, бригада, отдел и др.);
- региональный – согласно территориальной обособленности;
- функциональный – в соответствии с участием в бизнес-процессах предприятия (сферы снабжения, производства, вспомогательного производства, сбыта, научно-исследовательских разработок и др.);
- технологический – по технологическим особенностям производства;
- направления бизнеса – по категории производимых продуктов;
- последовательности группировки расходов – начальные, промежуточные и конечные места возникновения расходов.

Каждое место возникновения затрат состоит из нескольких центров затрат. Центры затрат – первичные производственные и обслуживающие единицы,

которые характеризуются единообразием функций и производственных операций, сходным уровнем технической оснащенности и организации труда, направленностью затрат [14, с. 34].

В некоторых иностранных компаниях к центру затрат приравнивается центр ответственности, хотя понятие центра ответственности шире [там же].

Вопрос 3. Классификация затрат для определения себестоимости продукции.

Для исчисления себестоимости продукции затраты разделяют на виды по следующим признакам, перечисленным в таблице 5 [13, с.32]:

Таблица 5 – Классификация затрат для исчисления себестоимости продукции

Признаки классификации	Виды затрат
По отношению к себестоимости продукции	Включаемые и не включаемые в себестоимость продукции
По экономическому содержанию	По элементам затрат и статьям калькуляции
По экономической роли в процессе производства	Основные и накладные
По составу (однородности)	Одноэлементные и комплексные
По способу включения в себестоимость	Прямые и косвенные
По периодичности возникновения	Текущие и единовременные
По участию в процессе производства	Производственные и непроизводственные
По эффективности	Производительные и непроизводительные
По отражению в бизнес-плане	Планируемые и непланируемые
По возможности нормирования	Нормируемые и ненормируемые
По временным периодам осуществления	Затраты предшествующего периода, отчетного периода, будущих периодов

Более подробно о видах классификаций затрат необходимо прочитать в учебном пособии [13, с. 32-38; 5, с. 39-47].

Вопрос 4. Классификация затрат для принятия управленческих решений.

Классификация затрат для целей управленческого учета разнообразная и зависит от того, какую управленческую задачу необходимо решить: оценить запасы; принять управленческие решения; осуществить процесс планирования и контроля и др. В таблице 6 каждой из задач соответствует своя классификация:

Таблица 6 – Классификация затрат для целей управленческого учета [14, с. 29]

Задача учета	Классификация затрат
Оценка запасов	• затраты на продукт и затраты периода; • входящие и стекшие; • основные и накладные; • прямые и косвенные; • первичные и добавленные; • затраты, связанные с реализацией, и административные затраты
Принятие управленческих решений	• переменные и постоянные; • релевантные и нерелевантные; • устранимые и неустранимые; • невозвратные затраты; • альтернативные затраты; • приростные затраты
Планирование и контроль	• нормативные и фактические затраты; • контролируемые и неконтролируемые

Вопрос 5. Классификация затрат для контроля и регулирования.

При принятии управленческих решений необходимо учитывать следующие виды затрат [12, с. 54-61]:

– планируемые затраты рассчитаны на определенный объем производства в соответствии с нормативами, сметами, включаются в плановую себестоимость.

– непланируемые затраты не включаются в план, отражаются только в фактической себестоимости продукции.

– контролируемые затраты регистрируются по центрам ответственности, их сумма зависит от влияния со стороны менеджера. В целом по предприятию все затраты контролируемы, но не на все затраты может воздействовать менеджер.

– неконтролируемые затраты не зависят от деятельности менеджеров конкретного центра ответственности. Так, администрация предприятия имеет право регулировать приобретение производственных запасов, нанимать людей на работу. Руководитель структурного подразделения на такие затраты не влияет, значит, такие затраты являются неконтролируемыми с его стороны.

Методические материалы по теме 2

Рекомендуем изучить классификацию затрат по разным признакам в учебных пособиях [20, с. 28-43; 13, с. 31-38; 12, с. 36-48].

Необходимо детально рассмотреть и законспектировать классификацию затрат для целей управленческого учета согласно разным задачам учета в учебном пособии [20, с. 43-48; 13, с. 38-42; 14, с. 28-32].

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [12, 13, 14, 20].

Тема 3. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Снабженческо-заготовительная деятельность и ее место в управленческой системе организации.

Вопрос 2. Планирование и контроль снабженческо-заготовительной деятельности.

Вопрос 3. Расчет потребностей в материальных ресурсах.

Методические указания по изучению темы 3

Цель изучения темы – охарактеризовать организацию управленческого учета снабженческо-заготовительной деятельности организации.

Вопрос 1. Снабженческо-заготовительная деятельность и ее место в управленческой системе организации.

Основной задачей предприятия по организации и управлению снабженческо-заготовительной деятельностью является своевременное, бесперебойное и комплексное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления производственного процесса в точном соответствии с плановыми заданиями. Процесс снабжения должен осуществляться при минимальных транспортно-складских расходах и наилучшем использовании материальных ресурсов в производстве. Несвоевременная поставка сырья и материалов ведет к нарушению ритмичности работы предприятия, простоям, требует дополнительных трудовых затрат, отражается на качестве выпускаемой продукции, ухудшает экономические

показатели производства, вынуждает накапливать сверхнормативные запасы для предотвращения простоев.

В практике работы предприятий различают две формы снабжения: транзитную и складскую.

Снабжение предприятий материально-техническими ресурсами осуществляется отделом материально-технического снабжения (МТС). В его состав входят планово-экономическая группа; материальные группы; диспетчерская группа; материальные склады.

Вопрос 2. Планирование и контроль снабженческо-заготовительной деятельности.

В ходе разработки плана материально-технического снабжения должна всесторонне учитываться максимально возможная экономия средств производства, достигаемая в результате:

- снижения массы изделий без ухудшения их качественных характеристик, что помимо экономии сырья и материалов влечет за собой снижение трудоемкости их изготовления, увеличение пропускной способности оборудования, уменьшение объема перевозок, расхода топлива и т. д.; эта экономия зависит от точного расчета конструкций, выбора оптимальных запасов прочности, правильного выбора размеров и профилей материалов и др.;
- уменьшения отходов и потерь за счет внедрения новых прогрессивных технологических процессов - точных методов литья, замены ковки штамповкой, специальных нестандартных профилей и размеров, рационального раскроя материалов, комплексного использования сырья;
- замены дорогостоящих и дефицитных материалов более дешевыми, применения пластмасс вместо черных и цветных металлов, железобетона в качестве конструкционного материала, многократного использования смазочных масел, макулатуры, тары, резины, стекла.

План материально-технического обеспечения состоит из расчетов потребности в материально-технических ресурсах и плана закупок и составляется в четыре этапа, в которые входит разработка проекта, анализ

эффективности использования материальных ресурсов, анализ рынка сырья и материалов, оценка целесообразности приобретения того или иного ресурса, составление балансов материально-технических ресурсов и планов закупок.

Вопрос 3. Расчет потребностей в материальных ресурсах.

Целью разработки плана материально-технического снабжения является оптимизация потребности предприятия в материально-технических ресурсах.

Задачи плана материально-технического снабжения (МТС):

- своевременное и полное удовлетворение потребности предприятия в материально-технических ресурсах;
- обеспечение высокого качества поставляемых ресурсов;
- минимизация затрат на приобретение, доставку и хранение ТМЦ;
- определение оптимальных сроков поставки и размеров транспортных партий приобретаемых материальных ресурсов;
- определение оптимального уровня запасов ТМЦ;
- разработка политики экономии материальных ресурсов;
- создание условий для эффективной деятельности структурных подразделений на принципах полного коммерческого расчета и т. д.

Исходными данными для разработки плана МТС являются намеченные объемы производства и работ по техническому и организационному развитию, капитальному строительству, задания по снижению норм расхода материалов.

Прежде, чем составлять план, необходимо рассчитать потребности материалов на изготовление продукции по форме, приведенной в таблице 7:

Таблица 7 - Расчет потребности материалов на изготовление _____
(наименование продукции)

Наименование материалов и изделий	Расход материалов и изделий		Объем производства	Общая потребность на программу производства
	Единица измерения	Норма на единицу продукции		

План материально-технического снабжения составляется в натуральном и стоимостном выражении на год и с разбивкой по кварталам.

Таблица 8 - План материально-технического снабжения предприятия на _____

(период)

Наименование материалов и изделий	Ед. измер.	Потребность					Покрытие за счет остатка на начало периода	Подлежит закупке
		на основное производство	на ремонт и эксплуатацию	на изготовление оснастки	на НИОКР	общая		

Потребность основного производства в сырье и материалах на производственную программу (Mn) определяется умножением нормы расхода данного вида материала на единицу продукции (Н) и на планируемый объем ее выпуска в данном периоде (Tj) [17]:

$$\text{Mni}=\sum_{j=1}^{n} H_{ij} \cdot T_j. \quad (1)$$

При большом разнообразии выпускаемой продукции и при отсутствии уточненной программы выпуска по каждой позиции производится расчет потребности в материалах на типовое изделие, норма расхода материала на производство которого явится средневзвешенной для планируемой группы изделии.

Если по отдельным видам номенклатуры продукции отсутствуют разработанные нормы расхода, потребность в материальных ресурсах рассчитывается исходя из данных о фактическом расходе материалов в предшествующем периоде и удельном снижении его в планируемом году. Расчеты ведутся по формуле [21]:

$$\text{Mni} = \text{Mфi} * \text{I1} * \text{I2}, \quad (2)$$

где Mni - потребность в данном материале на плановый период;

Mфi - фактический расход материала в предшествующем периоде;

I1 - индекс увеличения или уменьшения производственной программы в плановом периоде по сравнению с предшествующим;

I2 - индекс среднего снижения норм расхода в плановом периоде.

Методические материалы по теме 3

Рекомендуем дополнительно изучить информацию по транзитной и складской формам снабжения в учебном пособии [12, с. 77-98]. Анализ обеспеченности материальными ресурсами изучить дополнительно в учебнике [9, с. 406-421]. Просмотреть в электронных ресурсах примеры заполнения плана

МТС, форму расчета потребности материалов на изготовлении продукции, формулы расчета потребности в основных и вспомогательных материалах.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [9, 12, 13, 21].

Тема 4. Управленческий учет производственной деятельности
Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Организация учета затрат в системе управления себестоимостью продукции.

Вопрос 2. Учет расходов по элементам затрат и по статьям калькуляции.

Вопрос 3. Учет и инвентаризация незавершенного производства.

Вопрос 4. Учет полуфабрикатов собственного производства и их оценка.

Вопрос 5. Учет затрат вспомогательных производств.

Вопрос 6. Учет затрат обслуживающих производств и хозяйств.

Вопрос 7. Учетные регистры по учету производственных затрат.

Методические указания по изучению темы 4

Цель изучения темы – охарактеризовать организацию управленческого учета производственной деятельности организации.

Вопрос 1. Организация учета затрат в системе управления себестоимостью продукции.

Организация учета затрат на производство продукции основана на принципах [14, с. 39]: неизменность принятой методологии учета затрат на производство в течение года; полнота отражения в учете всех хозяйственных операций; правильное отнесение всех расходов и доходов к отчетным периодам; разграничение в учете текущих затрат на производство и капитальных вложения; регламентация состава себестоимости продукции.

ВАЖНО: в финансовом учете объектом учета затрат считаются только совершенные и документально подтвержденные издержки, а в управленческом учете могут быть и вмененные издержки (упущенная выгода от альтернативного использования ресурсов). В бухгалтерском учете производственный учет охватывает группировку затрат на производственных счетах и определение

себестоимости продукции разных производств; цель управленческого учета – обеспечение группировки затрат по центрам ответственности и носителям затрат [14, с. 40]. При организации учета затрат необходимо разработать комбинированную модель аналитического учета затрат, которая совместила бы подходы финансового и управленческого учета и позволила бы повысить эффективность управления затратами [14, с. 41].

Вопрос 2. Учет расходов по элементам затрат и по статьям калькуляции.

Согласно п. 8 ПБУ 10/99 «Расходы организации» при формировании расходов по обычным видам деятельности должна быть обеспечена их группировка **по** следующим **элементам** [3]: материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов); затраты на оплату труда; амортизация основных средств; отчисления на социальные нужды; прочие затраты (налоги, сборы, платежи по обязательному страхованию имущества и др.).

Группировка затрат по элементам позволяет дать ответ на вопрос, что и сколько затрачено в отчетном периоде организацией - сколько израсходовано предприятием за отчетный период отдельных видов материальных, трудовых и финансовых ресурсов на производство в целом. Данная группировка необходима при формировании себестоимости продукции, работ, услуг.

Однако, для осуществления повседневного контроля за деятельностью предприятия и его подразделений по выпуску конкретных видов продукции и определения себестоимость продукции при многономенклатурном производстве необходима также группировка по статьям затрат. Организацией разрабатывается типовая номенклатура статей затрат. Она включает следующие **статьи**: сырье и материалы; возвратные отходы; покупные изделия, полуфабрикаты; топливо и энергия на технологические цели; заработная плата производственных рабочих; отчисления на социальные нужды; общехозяйственные расходы; расходы на подготовку и освоение производства; общепроизводственные расходы; потери от брака; расходы на продажу и др.

Вопрос 3. Учет и инвентаризация незавершенного производства.

Незавершенным производством (далее – НЗП) называется продукция (работа, услуга) частичной готовности, т. е. не прошедшая всех стадий обработки, а также изделия не укомплектованные, не прошедшие испытания и технической приемки [12, с. 93].

ВАЖНО: для получения текущих данных о размерах о НЗП необходимо учитывать движение остатков деталей, узлов и т. п. На всех стадиях процесса обработки продукции необходимо периодически проверять их наличие и сопоставлять данные отчета с инвентаризацией.

В производствах, в которых имеются постоянно переходящие остатки НЗП, прежде всего необходимо определять себестоимость выпущенной продукции. Для этого необходимо знать [12, с. 93]:

- сумму незавершенного производства за отчетный период (НЗПн);
- сумму затрат за отчетный период (ЗАТот);
- сумму затрат на забракованную продукцию (Збр);
- сумму отходов (Зот);
- сумму незавершенного производства на конец периода (НЗПк);
- определить себестоимость выпущенной продукции (Спр), используя уравнение балансового метода учета:

$$НЗПн + ЗАТо = Спр + Збр + Зот + НЗПк. \quad (4)$$

$$Спр = ЗАТо + (НЗПн – НЗПк) – Збр – Зот. \quad (5)$$

Согласно п. 24 ФСБУ 5/2019 в фактическую себестоимость незавершенного производства включаются затраты, прямо относящиеся к производству конкретного вида продукции (прямые затраты), и затраты, которые не могут быть прямо отнесены к производству конкретного вида продукции, работ, услуг (косвенные затраты) [6].

Классификация затрат на прямые и косвенные определяется организацией самостоятельно. Косвенные затраты распределяются между конкретными видами продукции способом, установленным организацией самостоятельно.

Согласно п.27 ФСБУ 5/2019 незавершенное производство и готовую продукцию в массовом и серийном производстве допускается оценивать [6]:

а) в сумме прямых затрат без включения косвенных затрат;

б) в сумме плановых (нормативных) затрат.

Разница между фактической и плановой себестоимостью НЗП, относится на уменьшение (увеличение) суммы расходов при признании выручки от продаж, в отчетном периоде, в котором указанная разница была выявлена.

Вопрос 4. Учет полуфабрикатов собственного производства и их оценка.

Согласно п.3 ФСБУ 5/2019 «Запасы» к запасам, в том числе, относятся затраты, понесенные на производство продукции, не прошедшей всех стадий (фаз, переделов), предусмотренных технологическим процессом [6].

По экономическому содержанию полуфабрикаты являются незавершенным производством, но их особенностью является наличие определенной степени готовности и возможность передавать в другие структурные подразделения предприятия [24].

Учет полуфабрикатов собственного производства и способы их оценки актуальны для предприятий, которые в процессе производства имеют несколько стадий (фаз обработки, переделов) и определяют себестоимость полученных промежуточных изделий. На таких предприятиях переделы, наряду с видами готовой продукции и статьями затрат, являются объектами учета. Существует два варианта попередельного метода: бесполуфабрикатный и полуфабрикатный. При первом варианте затраты считаются по переделам, но учет полуфабрикатов ведется только по количеству, себестоимость не рассчитывается.

Предприятия, использующие полуфабрикатный способ учета, фиксируют в бухгалтерских записях сумму и количество полуфабрикатов, рассчитывая их себестоимость после каждого передела. Полуфабрикаты при этом учитываются обособленно, а их движение от передела к переделу оформляется проводками.

Планом счетов для отражения полуфабрикатов предусмотрен счет 21 «Полуфабрикаты собственного производства». Если в учетной политике не

закреплен отдельный учет полуфабрикатов, то они отражаются в составе незавершенного производства на счете 20 «Основное производство» [5].

Вопрос 5. Учет затрат вспомогательных производств.

Вспомогательные производства обслуживают основное производство, обеспечивая его водой, газом, электроэнергией и др. К ним относятся мастерские, котельные, цех производства тары, запчастей, транспортные хозяйства, изготовление строительных конструкций, лесозаготовки, и др.

Затраты вспомогательных производств собираются на счете 23 «Вспомогательные производства»: Дт 23 – Кт 10, 70, 69, 25, 26, 28 и др. Списание расходов производится по кредиту счета 23 на фактическую себестоимость готовой продукции, работ, услуг в Дт 20, 29, 90 и др. [5].

По окончании месяца затраты вспомогательных производств распределяются пропорционально количеству потребленных услуг или произведенной продукции в соответствующих единицах измерения (1 т пара, 1 Гкал тепла и др.) между видами продукции, а также иными подразделениями организации пропорционально выбранной базе: зарплате производственных рабочих; стоимости отпущенных в производство материалов и др.

Вопрос 6. Учет затрат обслуживающих производств и хозяйств.

Обслуживающие производства и хозяйства не связаны с основной деятельностью организации, имеют социальную направленность и служат для удовлетворения потребностей работников: общежития, бани; пошивочные и другие мастерские бытового обслуживания; столовые и буфеты; детские сады; дома отдыха, санатории и др. Обслуживающие производства и хозяйства могут состоять на едином балансе или быть выделенными на самостоятельный баланс.

Расходы обслуживающих производств и хозяйств собираются по дебету счета 29 и могут отражаться: Дт 29 – Кт 02, 10, 23, 25, 60, 70, 69 и др. [5].

Если работы или услуги обслуживающих производств и хозяйств были потреблены внутри самой организации: Дт 25, 26, 44 – Кт 29. Если работы и услуги, выполненные обслуживающими производствами и хозяйствами, реализуются на сторону: Дт 90 – Кт 29; Дт 62 - Кт 90.

Аналитический учет затрат объектов обслуживающих производств на предприятии может быть организован: по местам возникновения (по объекту); по статьям затрат; по получателям; по видам оказываемых услуг и др.

Вопрос 7. Учетные регистры по учету производственных затрат.

Сводный учет затрат осуществляется в Ведомости сводного учета затрат на производство на основании итоговых данных ведомостей учета затрат цехов, учета затрат обслуживающих производств и хозяйств, учета потерь в производстве и др. Данные ведомости составляются на основании ведомостей и разработочных таблиц распределения сырья и материалов, заработной платы, услуг вспомогательных производств, расчетов амортизационных отчислений.

Методические материалы по теме 4

При изучении темы в обязательном порядке рассмотреть положения законодательно-нормативных документов по учету затрат на производство:

- ПБУ 10/99 «Расходы организации» (рассмотреть, на какие группы делятся расходы; какие выделяются элементы затрат и статьи затрат) [3];
- План счетов бухгалтерского учета и инструкция по его применению (счета и их характеристика в разделе 3 «Затраты на производство») [5];
- НК РФ, глава 25 (расходы и виды групп расходов) [1].

Рекомендуем дополнительно изучить информацию по учету затрат на производство, по этапам составления плана МТС в учебных пособиях [14, с. 41-51; 13, с. 45-106; 12, с. 80-99]. Посмотреть в электронных ресурсах примеры заполнения сводной ведомости учета затрат на производство.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 3, 5, 6, 12, 13, 14, 24].

Тема 5. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности

Форма проведения занятия – лекция с элементами дискуссии.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Коммерческо-сбытовая деятельность и ее место в управленческой системе организации.

Вопрос 2. Факторы, влияющие на составление бюджета продаж.

Вопрос 3. Планирование и прогнозирование продаж. Бюджет продаж.

Вопрос 4. Контроль и анализ выполнения плана по продаже продукции.

Вопрос 5. Подходы к принятию решений по ценообразованию.

Методические указания по изучению темы 5

Цель изучения темы – охарактеризовать роль управленческого учета в коммерческо-сбытовой деятельности организации.

Вопрос 1. Коммерческо-сбытовая деятельность и ее место в управленческой системе организации.

Коммерческо-сбытовая деятельность - это деятельность, направленная на продажу товаров с целью извлечения прибыли. Это ориентация производства на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей, активная работа на рынке по поддержанию и формированию спроса на продукцию, по организации эффективных каналов продвижения товаров.

Достижение прибыли возможно при успешной реализации следующих задач: производственные мощности оптимально загружены благодаря заказам потребителей; рационально выбраны каналы товародвижения; минимизированы совокупные затраты в хозяйственном цикле товара, включая расходы на послепродажное обслуживание и потребительский сервис.

Рациональное формирование политики продажи требует точного знания факторов, определяющих актуальную сбытовую ситуацию. К ним относятся: конкуренция; учет запросов покупателей; наличие массового рынка; насыщенность рынка; частые изменения ситуации на рынке; производственная мощность предприятия; увеличение сбытовых издержек и др. Знание этих факторов должно стать основой маркетинга и к нему должны быть подобраны необходимые инструменты: программа сбыта; цена и условия продажи; система сбыта; реклама и стимулирование продажи; логистика; сервис.

Вопрос 2. Факторы, влияющие на составление бюджета продаж

В целях составления достижимого бюджета продаж при его разработке необходимо учитывать факторы, оказывающие влияние на уровень продаж [11]: сезонность; динамика рынка похожих товаров; положение конкурирующих компаний на рынке; изменения в законодательстве, что может коснуться

вопросов производства; изменения в товарном ассортименте организации; ценообразование; уровень покупательской способности населения; изменения каналов сбыта; количество квалифицированного персонала для реализации целей; положение и имидж организации на рынке похожих товаров.

Вопрос 3. Планирование и прогнозирование продаж. Бюджет продаж.

Первый этап составления бюджета предприятия – принятие программы сбыта или бюджета продаж [13, с. 239]. Для подготовки бюджета продаж используются различные оценки предполагаемого спроса на выпускаемую продукцию: экспертные оценки, статистические прогнозы, эконометрические модели и методики [13, с. 239].

Бюджет продаж – наиболее сложный из всех бюджетов организации. Чтобы верно рассчитать бюджет продаж, необходимо понимать, какие ресурсы необходимы для реализации собственной продукции. Нужно проанализировать показатели, которые влияют на составление бюджет продаж [26]:

- Аналитика производимой продукции. Организация просчитывает, объемы производства какого товара необходимо сократить, а какого увеличить.
- Сбытовая аналитика дает представление о том, каким образом оптимально реализовывать товар, через какую сеть, магазин.
- Клиентская аналитика позволяет определить, какой тип взыскания дебиторской задолженности применим в каждом конкретном случае. Постоянный клиентам можно давать более выгодные условия рассрочки.
- Аналитика географического расположения позволяет определить регионы/районы города, где продажи идут наиболее и наименее интенсивно.
- Внутриорганизационная аналитика отражает эффективность работы каждого подразделения организации.

При планировании объемов выручки необходимо верно рассчитать стоимость продукции с учетом факторов: уровень инфляции, подорожание материалов и логистики, сезонность. Плановая выручка может быть рассчитана несколькими способами [26]: в трансфертных ценах; в текущих рыночных ценах; в договорных ценах; в прогнозируемых ценах.

После того, как план продаж будет готов, необходимо контролировать его исполнение на всех этапах реализации. Например, если план не выполняется более чем на 20 %, целесообразно выявить причины и устранить их с максимальной эффективностью [26].

Пример составления бюджета продаж представлен в таблице [12, с. 235]:

Таблица 9 – Составление бюджета продаж продукции (по периодам)

Показатель	1-й период	2-й период	3-й период	4-й период
1. Объем продаж (Vпр), ед.	10 000	12 000	13 000	14 000
2. Рыночная цена реализации на момент составления бюджета (Ц), тыс. руб.	10	10	10	10
3. Индекс роста цены	1,02	1,04	1,06	1,08
4. Индексированная цена (стр.2хстр.3) (Цин), тыс. руб.	10,2	10,4	10,6	10,8
5. Прогнозируемая выручка (В) (стр.1х стр.4), тыс. руб.	102 000	124 800	137 800	151 200

Вопрос 4. Контроль и анализ выполнения плана по продаже продукции.

Выполнение плана продаж является основой сбытовой деятельности компании. В процессе анализа эффективности предприятия выясняются показатели динамики прибыли и затрат. Это дает возможность обоснованно планировать текущие продажи продукции и товаров, а также ставить перед собой точные и правильные стратегические цели.

Анализ выполнения плана реализации продукции начинают с анализа данных об общем объеме реализованной, валовой и товарной продукции. Плановые данные сопоставляют с фактическими данными базисного года, определяют темпы роста объема производства. Важно, чтобы реализованная валовая и товарная продукция оценивались в сопоставимых ценах.

В таблице 10 приведен условный пример анализа выполнения плана по объему реализации продукции.

Таблица 10 – Пример анализа выполнения плана, тыс. руб.

№ п/п	Показатель	По плану	По отчету	Отклонение от плана продаж	
				тыс. руб.	% к плану
1	Остаток готовой продукции на начало года	230,0	230,5	-	-
2	Выпуск товарной продукции в	4950,0	5250,5	+300,5	+6,1

	ценах согласно плану				
3	Остаток готовой продукции	220,5	250,5	-30	-0,6
4	Оприходованные излишки	--	--	--	--
5	Списанные недостачи и порчи	--	-50,0	-50,0	-1,0
6	Реализация товарной продукции (стр.1+стр.2-стр.3+стр.4-стр.5)	4960,0	5180,5	+220,5	+4,5

Из приведенных данных следует, что план реализации товарной продукции выполнен на 104,5 %, реализовано сверх плана продукции на 220,5 тыс. руб. Главной причиной перевыполнения плана является рост выпуска товарной продукции на 300,5 тыс. руб., что составляет 6,1 % намеченного по плану объема реализации. Однако, возможный рост объема реализации не мог быть использован полностью, так как на конец года на 30 тыс. руб. увеличился в сравнении с планом остаток готовой продукции и на 50 тыс. руб. были списаны недостачи и порча продукции. Поэтому в целом объем реализации превысил плановое задание лишь на 4,5 %, т. е. (+6,1 - 0,6 - 1,0 = 4,5).

Вопрос 5. Подходы к принятию решений по ценообразованию.

Задача управленческого учета состоит в том, чтобы представить менеджеру необходимую и исчерпывающую информацию для принятия правильного решения в области ценообразования [13, с. 278].

Предприятию необходима ценовая политика, основанная на точных ответах на вопросы [13, с. 279]: Какова ценность нашего продукта на рынке? Какие затраты может позволить себе предприятие при существующих ценах на рынке и желании получить определенный объем прибыли? Какой объем выпуска продукции обеспечит предприятию максимальные выгоды? Принимая решение о цене производимого продукта, предприятию следует использовать одновременно затратный подход к ценообразованию и ценностный подход.

Методические материалы по теме 5

При изучении темы нужно дополнительно изучить информацию по составлению плана продаж в учебных пособиях [22, с. 101-103; 20, с.137-138]. Рассмотреть особенности организации внутреннего управленческого контроля по реализации плана продаж [20, с. 152-156]. Посмотреть в электронных

ресурсах примеры различных вариантов плана продаж (из каких статей он формируется, как анализируются данные).

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [13, 20, 22, 26].

Тема 6. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)

Вопрос 1. Себестоимость продукции, ее состав и виды.

Вопрос 2. Попроцессный метод калькулирования.

Вопрос 3. Попередельный метод калькулирования.

Вопрос 4. Позаказный метод калькулирования.

Вопрос 5. Нормативный метод калькулирования.

Вопрос 6. Отражение производственных затрат на бухгалтерских счетах.

Методические указания по изучению темы 6

Цель изучения темы – охарактеризовать виды и методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

Вопрос 1. Себестоимость продукции, ее состав и виды.

Себестоимость продукции – это выраженные в денежной форме затраты на ее производство и реализацию [12, с. 103].

Прямые и косвенные затраты включаются в полную себестоимость реализованной продукции. Прямые затраты относятся непосредственно к производству продукции, это затраты на приобретение сырья или материалов, оплата труда персонала, амортизация основных средств. Косвенные затраты, общие для цеха, на себестоимость продукции переносятся пропорционально.

Помимо производственной себестоимости полная себестоимость продукции включает коммерческие расходы, то есть расходы по таре и упаковке, расходы на доставку продукции и др.

На рисунке 1 приведены виды себестоимости продукции [12, с. 104]:

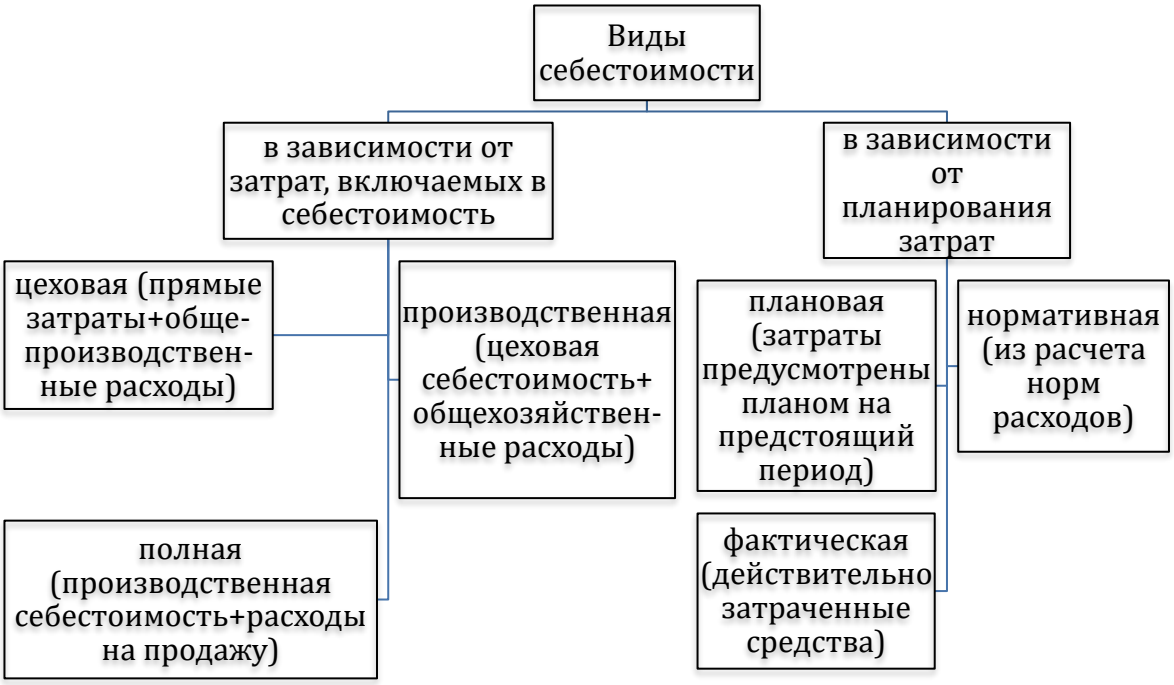

Рисунок 1 – Виды себестоимости

Вопрос 2. Попроцессный метод калькулирования.

Метод учета затрат – совокупность приемов документирования и отражения производственных затрат, обеспечивающих определение фактической себестоимости продукции, а также отнесения издержек на единицу продукции [14, с. 59].

Попроцессный метод вычисления себестоимости продукции применяется на предприятиях, для которых характерны массовый характер производства, один или несколько видов производимой продукции, краткий период технологического процесса и отсутствие незавершенного производства.

Сущность метода заключается в учете прямых и косвенных затрат по статьям на весь выпуск продукции, а среднюю себестоимость единицы продукции (работ, услуг) определяют делением суммы всех произведенных за месяц затрат на количество готовой продукции за тот же период.

Комплексные статьи образуются в связи с необходимостью учета вспомогательных производств. Затраты распределяются по стадиям. Если производится продукция одного вида и отсутствует незавершенное производство, то определяемая общая величина затрат за месяц совпадает с

себестоимостью месячного выпуска. Но в большинстве случаев возникает необходимость распределения затрат одним из трех вариантов:

1) Учет затрат ведется по процессам, без вычисления себестоимости продукции каждого процесса. При проведении инвентаризации НЗП на каждом процессе его остатки оценивают по плановой себестоимости. Затем исчисляют фактическую себестоимость выпуска продукции: к фактическим затратам за месяц прибавляют затраты в НЗП на начало месяца и вычитают затраты в НЗП на конец месяца. Фактическую себестоимость единицы определяют путем деления полученной суммы на количество выпущенной продукции.

2) Распределение затрат между несколькими видами продукции применяют на предприятиях отраслей, в которых НЗП отсутствует или его совсем мало, но выпускается несколько видов продукции. На предприятиях учет ведут по процессам (стадиям). Затраты, относящиеся к определенному виду продукции, учитываются обособленно. Общие затраты распределяют пропорционально объему выпуска каждого вида продукции.

3) Стимулирование затрат по процессам применяется в отраслях горнорудной, производствах строительных материалов. Затраты суммируются по процессам и распределяются на объем выпущенной продукции.

Вопрос 3. Попередельный метод калькулирования.

Для многих производств характерна последовательная переработка промышленного или сельскохозяйственного сырья в готовый продукт. Особенностью таких производств является наличие последовательных стадий, которые представляют собой совокупность технологических операций, создающих промежуточный продукт (полуфабрикат). Эти стадии получили название переделов [14, с. 66]. Переделы считаются объектами учета затрат при данном методе. Аналитические счета по учету затрат открываются по переделам. Прямые затраты отражаются в текущем учете не по видам продукции, а по переделам (стадиям производства), даже если в одном переделе можно получить продукцию разных видов. Во многих случаях объектом исчисления затрат признается не вся продукция передела, а ее виды / группы.

Вопрос 4. Позаказный метод калькулирования.

Метод используется при изготовлении конкретного заказа продукции (изделие, вид оказываемых услуг). Себестоимость заказа представляет собой сумму себестоимостей входящих в него более простых продуктов. Метод применяется в ремонтных, столярных, швейных мастерских, в строительстве. Себестоимость заказа определяется суммой всех затрат производства со дня открытия заказа до дня его выполнения.

При этом методе [14, с. 63]: все данные о понесенных затратах собираются по конкретному заказу; затраты аккумулируются по каждой незавершенной партии; для учета затрат ведется только один счет «Незавершенное производство»; расшифровка счета производится с помощью отдельных карточек учета затрат по заказу; затраты записываются сначала на счета учета затрат на производство; по окончании изготовления изделий производственные затраты переносятся из незавершенного производства в запасы готовой продукции; после реализации продукции заказы списываются из запасов готовой продукции на счет реализованной продукции; все остальные затраты включаются в себестоимость заказов в соответствии с базой распределения.

Вопрос 5. Нормативный метод калькулирования

Нормативный учет затрат характеризуется тем, что на предприятии по каждому виду изделия составляется предварительная нормативная калькуляция на основе обоснованных норм расхода материальных и трудовых ресурсов.

Данный метод учета себестоимости предполагает решение отделом бухгалтерией и другими ответственными подразделениями следующих задач:

- предварительное нормативное калькулирование - исходя из установленных норм затрат (в натуральном или стоимостном выражении);
- учет корректировок применяемых норм и нормативов в процессе оптимизации производства;
- определение корреляции между корректировками норм и нормативов и результативностью производства;
- фиксация отклонений затрат от норм, выявление причин.

Применение метода предполагает использование счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» [5].

Вопрос 6. Отражение производственных затрат на бухгалтерских счетах

Затраты, формирующие производственную себестоимость товаров отражаются на счетах 20 (в рамках основного производства); 23 (дополняющих основное производство); 25 (для операций, соответствующих косвенным расходам); 28 (для учета производственных потерь вследствие брака).

Для учета себестоимости могут использоваться счета: 21 (если предприятие выпускает не только готовые товары, но также полуфабрикаты); 25 (если у предприятия есть общецеховые расходы).

Факт передачи полуфабрикатов в дальнейшее производство может отражаться проводкой Дт 20 Кт 21. Учет готовой продукции осуществляется с применением счетов 43 «Готовая продукция», 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)», корреспондирующих со счетом 90 «Продажи».

Методические материалы по теме 6

При изучении темы нужно ознакомиться с законодательно-нормативным регулированием по теме: ст. 318 НК РФ (порядок определения суммы расходов на производство и реализацию) [1]; п.23 ПБУ 4/99 (состав строки «Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг») [4]; п.26 ФСБУ 5/2019 «Запасы» (состав прямых и косвенных расходов, себестоимости продукции) [6]; п.9 ПБУ 10/99 (элементы расходов, основные и прочие расходы) [3]; основные положения по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на промышленных предприятиях от 20.07.1970 г. [8]; методические рекомендации по учету затрат № 792 от 06.06.2003 г. [7].

Изучить информацию по видам себестоимости и методам ее учета в учебных пособиях [22, с. 50-62; 20, с. 49-60, 103-133; 13, с. 138-163; 14, с. 52-74].

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [3, 4, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 20, 22].

Тема 7. Системы управленческого учета организации
Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Факторы, влияющие на выбор систем учета затрат.

Вопрос 2. Система учета полной себестоимости.

Вопрос 3. Система учета сокращенной себестоимости «директ-костинг».

Вопрос 4. Система учета стандартной себестоимости «стандарт-кост».

Вопрос 5. Новейшие системы управленческого учета.

Методические указания по изучению темы 7

Цель изучения темы – охарактеризовать системы учета себестоимости в управленческом учете, их достоинства, недостатки, специфику использования.

Вопрос 1. Факторы, влияющие на выбор систем учета затрат.

На выбор системы управленческого учета влияют факторы: экономические, организационные, технико-экономические, компетентность руководителя, потребность руководителя в управленческой информации и т. п.

Методы учета затрат группируются по признакам на рисунке 2 [16, с. 73]:

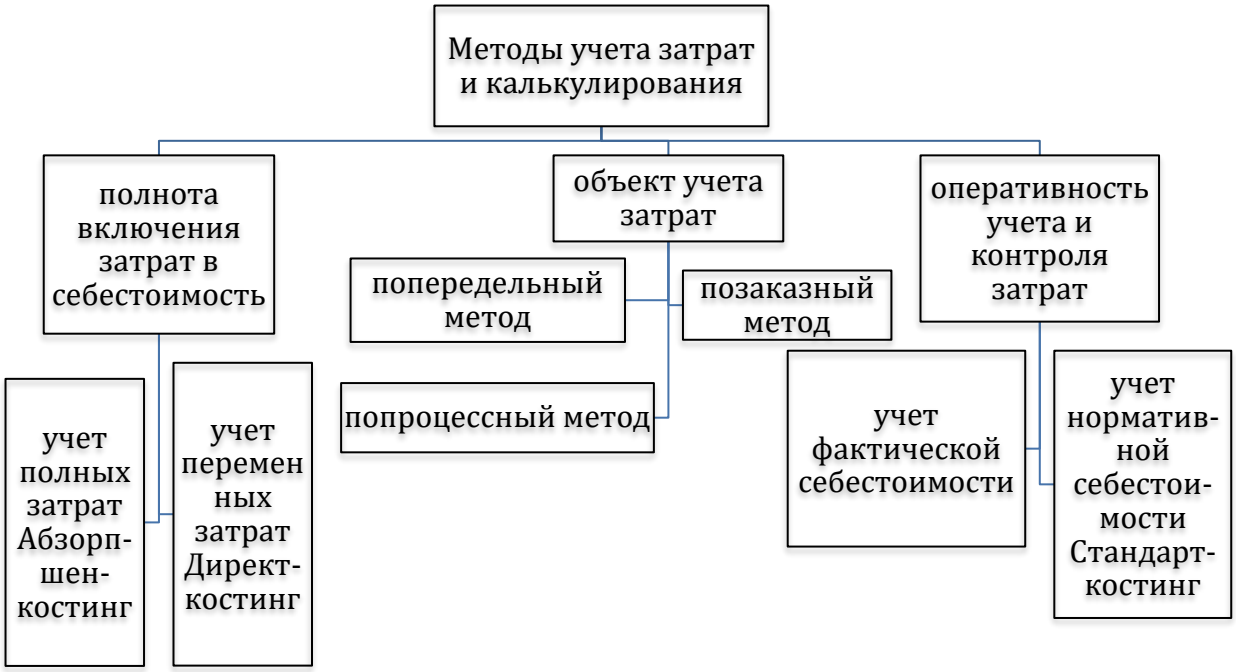

Рисунок 2 – Классификация методов учета затрат и калькулирования

Вопрос 2. Система учета полной себестоимости.

Система учета по полной себестоимости предназначена для оценки и анализа всех издержек организации, связанных с производством и реализацией продукции. В течение отчетного периода по дебету счетов учета затрат на производство (20, 23, 25, 26 и т. д.) с кредита счетов учета ресурсов собираются затраты отчетного периода. При этом затраты подразделяются на прямые, т. е. непосредственно связанные с производством конкретного вида продукции (относятся в дебет счетов 20 и 23), и накладные (косвенные), т. е. связанные с процессами организации, обслуживания и управления (относятся в дебет собирательно-распределительных счетов 25 и 26). Расходы, собранные на счетах 25 и 26, подлежат списанию в дебет счета 20 или 23 с одновременным их распределением между объектами калькулирования, пропорционально выбранной базе распределения. Счета 25 и 26 закрываются [12, с.153].

ВАЖНО: согласно п.26 ФСБУ 5/2019 «Запасы» в фактическую себестоимость НЗП и готовой продукции не включаются управленческие расходы, кроме случаев, когда они непосредственно связаны с производством продукции [6]. То есть, данная система учета действует с этой оговоркой.

Вопрос 3. Система учета сокращенной себестоимости «директ-костинг».

В переводе с английского языка название происходит от «direct» - прямой, точный, «cost» - стоимость либо издержки. Система позволяет посчитать чистую себестоимость производства продукции и маржинальную прибыль (разницу между выручкой и переменными расходами). Метод эффективен, когда нужно сравнить рентабельность нескольких позиций товара; выбрать прибыльное направление в производстве; решить, какую линейку производства запустить; сократить издержки и сформировать гибкую ценовую политику.

Система учета «директ-костинг» предназначена для планирования и анализа переменных затрат, остальные виды затрат списываются на финансовые результаты за отчетный период. Все затраты за отчетный период распределяются на прямые производственные (собираются по дебету счетов 20 и 23), и косвенные производственные (собираются по дебету счета 25), а также периодические, связанные с продолжительностью отчетного периода (собираются на счете 26). В конце отчетного периода периодические затраты списываются на уменьшение выручки от реализации продукции (дебет счета 90 «Продажи» - кредит счета 26 «Общехозяйственные расходы») [12, с.153].

Вопрос 4. Система учета стандартной себестоимости «стандарт-кост»

Это система, направленная на регулирование прямых затрат производства путем составления до начала производства стандартных калькуляций, учета фактических затрат и анализа выявленных отклонений от стандартов («стандарт» - количество материальных и трудовых затрат, необходимых для производства единицы продукции, «кост» - денежное выражение производственных затрат на изготовление единицы продукции). Система создается, если предприятие организует текущий учет готовой продукции по плановой или нормативной себестоимости. В течение отчетного периода делаются записи по кредиту счета 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)» и дебету счета 43 «Готовая продукция», если выпускается продукция, или по дебету счета 90 «Продажи», если выполняются работы, услуги по нормативной или плановой себестоимости. В конце отчетного периода после определения объема НЗП исчисляется фактическая себестоимость сданной на склад

продукции, которая отражается по дебету счета 40 и кредиту счета 20 «Основное производство». Сопоставлением оборотов счета 40 выявляется отклонение фактической себестоимости от плановой (нормативной), которое списывается в дебет счета 90 дополнительной или сторнировочной записью [5].

ВАЖНО: В этой системе в учет вносится то, что должно произойти, а не то, что произошло, в отличие от нормативного метода учета затрат.

Вопрос 5. Новейшие системы управленческого учета.

АВС-метод учета затрат получил свое название от сокращения слов Activity Based Costing (деятельность в основе калькуляции). Его также называют учетом затрат по функциям или пооперационным калькулированием.

В каждый из бизнес-процессов могут вовлекаться все виды существующих ресурсов. Применение АВС-метода предполагает калькулирование себестоимости каждого из бизнес-процессов с последующим отнесением ее части на себестоимость конкретной продукции [23].

Примерами выделяемых бизнес-процессов могут служить [23]: эксплуатация оборудования; доставка материалов; погрузо-разгрузочные работы; оформление заказа.

Включению каждого из выделенных бизнес-процессов в себестоимость продукции предшествует определение общей суммы затрат по этому процессу; общего количества завершенных результатов этого процесса, оцененных в соответствующих носителях затрат; стоимости единицы результата бизнес-процесса, рассчитываемой как результат деления общей суммы затрат по этому процессу на общее количество результатов этого процесса. Таким образом последовательно формируется сначала производственная, а затем полная себестоимость каждого вида продукции.

Система JIT (англ. Just-in-Time – “точно в срок”). Сущность калькуляционной подсистемы JIT состоит в организации поточного безотходного производства мелкими партиями. Наличие товарных запасов рассматривается как негативный фактор, связанный с необходимостью отвлечения денежных средств на хранение запасов. Целью подсистемы является

эффективная организация продаж товаров на основе минимизации затрат и ликвидации лишних расходов путем внедрения поточной формы торговли.

К особенностям ведения учета при использовании данной системы можно отнести [22, с. 80-81]:

1) Учет всех затрат ведется на счете 20 «Основное производство». Поступающие от поставщиков материалы сразу относятся на этот счет, минуя счет 10 «Материалы», так как не происходит образования складских запасов.

2) Выпуск и реализация готовой продукции отражаются записью: Дт 90 – Кт 20, так как продукция производится в количестве, соответствующем потребностям покупателей, не образуются ее запасы на складах и не возникает необходимости использовать счет 43 «Готовая продукция».

3) Большинство затрат, относящихся к категории косвенных, при использовании данной системы переходят в категорию прямых, номенклатура которых имеет вид: прямые трудовые затраты, прямые материальные затраты, затраты на ремонт и техническое обслуживание, текущие поставки, затраты на контроль качества, амортизация зданий и сооружений, расходы на аренду, налоги и сборы, обслуживание производства и управление.

Таргет-костинг (от англ. target costing - целевая стоимость) - это метод управления себестоимостью (затратами на производство) продукции.

Если для успешного бизнеса изделие нужно продавать по цене, не превышающей рыночную, то определение себестоимости будущей продукции начинается именно с установления цены на нее. Сначала определяется рыночная цена на данный вид продукции, затем устанавливается желаемый размер прибыли, а потом рассчитывается максимально допустимый размер себестоимости. Допустимый размер себестоимости определяется следующим образом [25]: Целевая себестоимость = Целевая цена – Целевая прибыль.

Рыночная цена в данном методе называется целевой ценой (target price); желательная разница между себестоимостью и продажной ценой называется целевой прибылью (target profit), а себестоимость, по которой изделие должно быть изготовлено, называется целевой себестоимостью (target cost).

Процесс установления целевой цены продукта предусматривает использование трехуровневого анализа «качество продукта - набор характеристик продукта - цена продукта», где цена предполагается или задается как рынком в целом, так и непосредственными потребителями.

Таким образом, идея таргет-костинг заключается в том, чтобы производить только те инновационные продукты, расчётная себестоимость которых не превышает целевую себестоимость. Если же разрыв между этими двумя величинами сохранился, невзирая на все усилия, следует, очевидно, отказаться от проекта. Если расчётная себестоимость ненамного выше целевой себестоимости, то на этапе привлекается другая система – «**кайзен-костинг**».

Управление себестоимостью по системе «**кайзен-костинг**» означает обеспечение необходимого уровня себестоимости продукта и поиск возможностей снижения затрат до некоторого целевого уровня [10].

На предприятии создается комитет по кайзен-затратам (сумма затрат на производство одной единицы продукции). На каждом уровне (подразделение, цех, участок) определяются направления и способы снижения затрат так, чтобы достигнутый от снижения себестоимости результат был равен или превышал установленные в кайзен-задаче целевые показатели.

Целевые кайзен-затраты для всего предприятия определяются расчетным путем комитетом по формуле [10]: *Целевые кайзен-затраты = Ожидаемая сумма затрат х Целевой коэффициент*

Целевой коэффициент снижения затрат зависит от установленной на год целевой нормы прибыли. Это отношение составляет примерно 10 %. Ожидаемая сумма затрат рассчитывается как произведение суммы фактических затрат на единицу продукции за прошедший период и ожидаемого объема выпуска в настоящем периоде. Сумма фактических затрат на единицу продукции определяется как частое от деления суммы фактических затрат за прошедший период на фактический объем выпуска за прошедший период.

Методические материалы по теме 7

При изучении темы изучить информацию по разным управленческим системам учета затрат и калькулирования себестоимости в учебных пособиях [22, с. 71-86; 20, с. 52-80; 14, с. 69-80; 12, с.150-162]. Изучить в электронных ресурсах новые системы управленческого учета [10, 16, 19, 23, 25].

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [10, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 22, 23].

Тема 8. Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности и сегментам бизнеса

Форма проведения занятия – лекция с элементами дискуссии.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Понятие «центр ответственности», организационная форма.

Вопрос 2. Организация управленческого учета по центрам ответственности.

Вопрос 3. Понятие трансфертной цены.

Вопрос 4. Информационная система для принятия управленческих решений.

Вопрос 5. Управленческой отчетность. Составление и представление.

Цель изучения темы – рассмотреть центры ответственности предприятия и организацию управленческого учета по ним; определить формы управленческой отчетности и понятие «трансфертная цена».

Методические указания по изучению темы 8

Вопрос 1. Понятие «центр ответственности», организационная форма.

Финансовая структура предприятия представляет собой совокупность структурных подразделений, называемых центрами ответственности. Учет по центрам ответственности - это система, которая измеряет (оценивает) соответствие достигнутых результатов запланированным по каждому подразделению (центру ответственности), которое является самостоятельным объектом бюджетного процесса и отвечает за исполнение перечня бюджетных показателей, определяемых центральным аппаратом управления при разработке сводного плана (бюджета) предприятия на предстоящий бюджетный период.

Благодаря спецификации делегирования полномочий подразделению, определяющих его статус как центра ответственности, любые отклонения от плановых показателей фиксируются не только по месту возникновения, но и по ответственному лицу (подразделению).

Центры ответственности можно классифицировать следующим образом:

а) **Центр затрат** - это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответственен за обеспечение наилучшего уровня услуг. Управление затратами позволяет не только осуществлять контроль на всех стадиях формирования затрат, но и выявлять положительные и отрицательные отклонения (фактические расходы и плановые расходы). От центра затрат требуется разумное, целевое использование ресурсов для выполнения задач.

б) **Центр доходов** - это подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответственен за максимизацию дохода от продаж. Для центра доходов устанавливается план продаж и смета затрат на обеспечение его деятельности. Пример подобного центра - служба сбыта.

в) **Центр прибыли** отличается от предыдущего расширением полномочий руководителя. Здесь он имеет право варьировать затратами и ценами реализации с целью максимизации прибыли от операций.

г) **Центр инвестиций** – менеджеры не только контролируют затраты и доходы подразделения, но и следят за эффективностью использования инвестированных в них средств. Это структурные единицы самого высокого уровня. Центр отвечает за объем полученной прибыли, управляет долгосрочными активами, осуществляет инвестирование и изъятие средств.

Вопрос 2. Организация управленческого учета по центрам ответственности.

Организация управленческого учета по центрам ответственности предполагает [20, с. 202]: разработку бюджетов, определяющих перспективы деятельности; организацию учета затрат, доходов и финансовых результатов; организацию контроля планируемых и происходящих фактов хозяйственной

деятельности центров ответственности; формирование внутренней отчетности в разрезе центров; анализ результатов деятельности центров ответственности.

Вопрос 3. Понятие трансфертной цены.

Трансфертная цена – это расчетная или договорная цена на продукцию и услуги подразделения (центра ответственности), передаваемые («продаваемые») другому подразделению той же организации или на сторону [22, с. 203].

Трансфертная цена может быть ниже цены, применяемой по сходным сделкам, в несколько раз и позволяет вертикально интегрированным компаниям минимизировать налогообложение путем применения в расчетах между зависимыми структурами трансфертных цен, а также перераспределения финансовых потоков между хозяйствующими субъектами, входящими в их структуру, и вовлечение посредников в процесс реализации продукции. Применение вертикально интегрированными компаниями внутрикорпоративных цен приводит к перераспределению доходов в пользу организаций, зарегистрированных в зонах с льготными налогообложением.

Выделяют три метода определения трансфертных цен [22, с. 203-204]:

1) основаны на рыночных ценах (используется в тех случаях, когда подразделение имеет и внешних, и внутренних заказчиков);

2) основаны на затратах производства (при определении цены за основу принимаются нормативные или фактические затраты плюс прибыль);

3) договорные трансфертные цены.

Вопрос 4. Информационная система для принятия управленческих решений.

На рисунке 3 представлена структура информационной системы управленческого учета [20, с. 204].

Рисунок 3 - Структура информационной системы управленческого учета

Более подробно рассмотрены подсистемы в учебном пособии: [20, с. 204-205].

Вопрос 5. Управленческой отчетность. Составление и представление.

Управленческая отчётность является набором отчётов организации о её внутренних процессах и результатах деятельности. Она не регламентируется законодательством РФ, поэтому ведётся в свободном виде.

Управленческая отчетность делится на два вида: внутренняя (для целей поднятия эффективности работы предприятия, чёткого понимания руководителями внутренних дел и определения будущих целей) и внешняя (для потенциальных контрагентов, инвесторов, клиентов, кредитных организаций).

Управленческая отчётность должна удовлетворять ряду требований [26]:

1) Точность. При составлении управленческого баланса должно соблюдаться равенство пассивов и активов.

2) Оперативность**.** Периодичность составления отчётности в определяется компанией. Чем больше бизнес-процессов, тем чаще необходимо её вести и предоставлять руководителям, чтобы они на ее основе могли принимать управленческие решения и планировать деятельность.

3) Информативность. Основной состав отчётности состоит из анализа доходов, оценки рентабельности, прогноза прибыли и наличия денежных средств, но также может подкрепляться дополнительными формами.

Управленческая отчётность подразделяется на следующие виды: отчёт о движении денежных средств (ДДС); отчёт о финансовых результатах (прибыль и убытки); управленческий баланс.

Дополнительно организации могут использовать отчет о кредиторской задолженности, отчет о дебиторской задолженности, отчет по запасам сырья, отчет о себестоимости производимой продукции, отчет о продажах и др.

Методические материалы по теме 8

При изучении темы нужно изучить информацию по характеристикам центров ответственности в учебных пособиях [22, с. 113-118; 20, с. 199-201].

Рассмотреть методы метода определения величины трансфертных цен [22, с. 203-204]. Посмотреть в электронных ресурсах примеры форм управленческой отчетности, в том числе управленческого баланса (из каких статей он формируется, как анализируются данные отчета) [26].

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [12, 20, 22, 26].

Тема 9. Система бюджетирования в организации
Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Понятие, цель и задачи бюджетирования.

Вопрос 2. Постановка бюджетирования в организации.

Вопрос 3. Бюджетирование и планирование. Бизнес-план.

Вопрос 4. Классификация бюджетов. Статический и гибкие бюджеты.

Вопрос 5. Мониторинг исполнения бюджетов.

Цель изучения темы – изучить особенности и последовательность составления бюджетов организации, а также виды контроля за их исполнением.

Методические указания по изучению темы 9

Вопрос 1. Понятие, цель и задачи бюджетирования.

Бюджетирование – это процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей [14, с. 81]. Это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели [22, с. 111].

Бюджет служит одним из главных инструментов для управления доходами, расходами, прибылью организации, принимается на уровне руководства, а его исполнение строго контролируется через выполнение ключевых показателей эффективности.

В системе управленческого учёта бюджетирование выполняет роль [17]:

1) планирования финансов и эффективности затрат;

2) согласования деятельности подразделений и координации их работы;

3) мотивации сотрудников и руководителей;

4) анализа деятельности компании и формирования прогноза по финансам.

Вопрос 2. Постановка бюджетирования в организации.

Основные этапы бюджетного цикла представлены в таблице 11 [14, с. 84-86]:

Таблица 11 – Основные этапы бюджетного цикла

№	Этап	Кто выполняет	Срок	Деятельность комитета
Фаза планирования				
1	Постановка целей на бюджетный период	Высшее руководство по организации	Июль 20XX	Вырабатывает регламент своей работы на следующий бюджетный цикл
2	Сбор информации для разработки проекта бюджета	Маркетинговые, технологические и экономические службы	Август-сентябрь 20XX	Утверждает форматы бюджетной документации, формы представления и критерии оценки выполнения
3	Анализ и обобщение информации, форм-ние проекта бюджета	Руководители центров ответственности	Октябрь 20XX	Обеспечивает координацию бюджетных центров
4	Оценка проекта и его корректировка	Бюджетный комитет	Ноябрь 20XX	Рассматривает проект бюджета
5	Утверждение бюджета	Руководитель организации	Декабрь 20XX	Доводит информацию до лиц, ответственных за выполнение
Фаза выполнение				

6	Исполнение бюджета и текущая корректировка показателей	Руководители центров и комитет	Январь-декабрь 20X1	Рассматривает текущие отчеты об исполнении бюджета. Утверждает корректировки.
7	Текущий итоговый анализ отклонений	Руководители центров и комитет	20X1, январь 20X2	Выявляет ответственных за отклонения и вырабатывает меры по исправлению ситуации
Фаза завершения				
8	Представление отчета о выполнении бюджета и анализ достижений	Руководство организации и комитет	Март-апрель 20X2	Готовит отчет о выполнении бюджета для высшего руководства
9	Выработка рекомендаций для корректировки текущего бюджета	Бюджетный комитет	Май-июнь 20X2	Утверждает корректировки к текущему бюджету. Утверждает Положение о бюджетах на следующий период

ВАЖНО: Формирование бюджета должно идти синхронно «сверху» (руководство) и «снизу» (подразделения, цеха) при их тесном взаимодействии.

Вопрос 3. Бюджетирование и планирование. Бизнес-план.

Планирование в управленческом учете является одним из самых важных аспектов управления предприятием и должно осуществляться своевременно и на основании фактических данных, чтобы соотносить его с планируемыми показателями. Процесс планирования учета включает в себя этапы:

1) Определение стратегических целей и актуальных задач.
2) Поиск возможных вариантов действий.
3) Сбор данных обо всех вариантах – оценка альтернатив в будущем.
4) Выбор наиболее подходящего из вариантов.
5) Реализация выбранного решения.

Основным видом среднесрочных планов является бизнес-план. Бизнес-план описывает цели и задачи предприятия как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем содержатся оценка сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.

Структура бизнес-плана представлена на рисунке 4:

Рисунок 4 – Структура бизнес-плана

Структура плана может варьироваться в зависимости от типа предприятия, целей, задач, стандартов составления подобных документов.

Общепринятыми являются такие стандарты бизнес-плана, как: стандарт UNIDO; стандарт ЕБРР; стандарт BFM Group; стандарт KPMG; стандарт TACIS.

Вопрос 4. Классификация бюджетов. Статический и гибкие бюджеты.

На предприятии составляется несколько видов бюджетов.

Можно выделить следующие основные виды бюджетов [22, с.118-123]:

1) Главный (генеральный) бюджет представляет собой скоординированный по всем направлениям или функциям деятельности план работы организации, состоящий из: плана прибылей и убытков; прогноза денежных потоков; бюджетного бухгалтерского баланса.

Главный бюджет состоит из двух частей: финансового и операционного бюджета – и имеет структуру, представленную на рисунке 5 [22, с.119]:

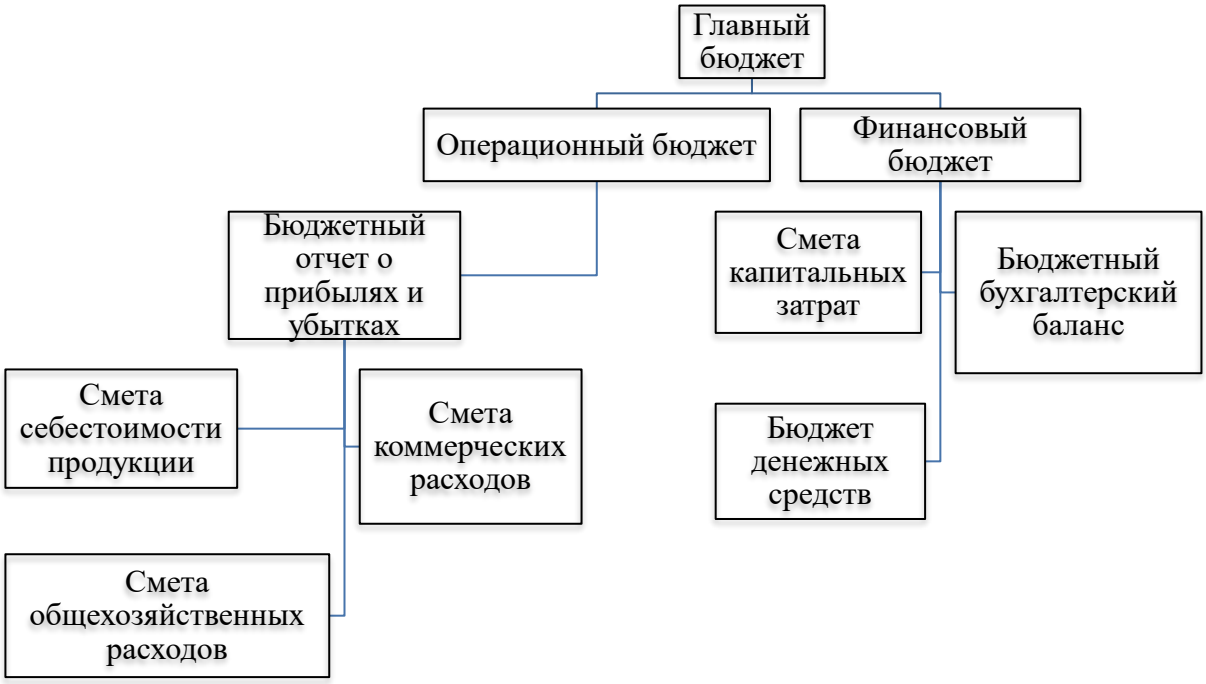

Рисунок 5 – Структура главного бюджета

2) Операционный бюджет. В нем деятельность организации планируется посредством специальных технико-экономических показателей, характеризующих стадии ее производственной и хозяйственной деятельности. Конечная цель операционного бюджета – формирование бюджетного отчета о прибылях и убытках, который строится на основе бюджета продаж, сметы производственной себестоимости продукции, сметы коммерческих расходов и сметы общехозяйственных расходов.

3) Бюджет продаж – план, от которого зависят все экономические показатели организации: объем производства, выручка, себестоимость, прибыль и др. Отдел маркетинга проводит исследования о спросе на планируемую к выпуску продукции, конкуренции на рынке, качестве и ценах, предполагаемых объемах продаж. В результате принимается решение о выпуске продукции.

4) Производственный бюджет - основание для расчета закупки сырья и материалов, необходимых для производства, трудовых затрат, общепроизводственных расходов; готовятся сметы коммерческих и общехозяйственных расходов.

5) На основании смет рассчитывается план прибылей и убытков, который является последним шагом при подготовке операционного бюджета.

6) Финансовый бюджет - бюджетный баланс активов и пассивов организации. Все количественные оценки доходов и расходов, представленные в операционном бюджете, в финансовом бюджете трансформируются в денежные. Цель финансового бюджета – отражение плановых источников поступления финансовых средств и пути их использования. [22, с. 121].

Кроме того, бюджеты также классифицируются на статические и гибкие. Статический бюджет – это твердый план, в котором доходы и расходы планируются исходя только из заданного объема реализации. Исполнение бюджета контролируется по фактическим показателям без каких-либо корректировок. Гибкий бюджет можно использовать как для планирования, так и для анализа и оценки различных ситуаций в условиях возможных непредвиденных обстоятельств.

Вопрос 5. Мониторинг исполнения бюджетов.

Для исполнения бюджета можно выделить предварительный, текущий (оперативный) и заключительный контроль.

Цель предварительного контроля - предупреждение необоснованных расходов. Он проводится до совершения операций. Распространенная форма - согласование заявок (например, на оплату или отгрузку товаров со склада).

Текущий контроль подразумевает регулярный мониторинг деятельности центров ответственности для выявления отклонений фактических показателей их деятельности от запланированных. Проводится ежедневно или еженедельно. Включает управление платежами, производством и логистикой с целью мониторинга наличия необходимых ресурсов, мониторинг поступления денег.

Заключительный контроль исполнения бюджета – это анализ выполнения планов после закрытия периода, оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом и по центрам ответственности.

Методические материалы по теме 9

При изучении темы нужно дополнительно изучить информацию по видам бюджетов, требованиям к их составлению, структуре и порядку формирования, контролю их исполнения в учебных пособиях [22, с. 111-127; 20, с. 134-156; 13, с. 219-256; 14, с. 81-116]. Ознакомиться с признаками и функциями бюджета [14, с. 83-84]. Посмотреть в электронных ресурсах примеры заполнения различных бюджетов организаций, а также мировые стандарты составления бизнес-планов.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9: [14, 20, 22, 26].

Тема 10. Управленческий учет и его роль в принятии управленческих решений

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Роль управленческого учета в подготовке информации для принятия управленческих решений.

Вопрос 2. Классификация управленческих решений.

Вопрос 3. CVP-анализ как основа для принятия управленческих решений.

Вопрос 4. Методика принятия решений по ассортиментной политике.

Вопрос 5. Разработка методики принятия управленческих решений по политике ценообразования организации.

Вопрос 6. Методика принятия решений по инвестиционным проектам.

Цель изучения темы – определить роль и методы управленческого учета в принятии управленческих решений.

Методические указания по изучению темы 10

Вопрос 1. Роль управленческого учета в подготовке информации для принятия управленческих решений.

Управленческий учет - это система сбора и группировки различного рода финансовой и экономической информации, на основе которой менеджеры принимают решения для достижения целей организации. В качестве примеров типичных ситуаций, требующих принятия управленческих решений, можно привести: планирование производственной программы и выбор ассортимента продукции; ценообразование; выбор варианта организации процесса снабжения;

оценка целесообразности принятия дополнительного заказа по цене ниже обычной или рыночной; определение "вклада" отдельных подразделений предприятия в общие результаты деятельности; оценка целесообразности ликвидации неприбыльного сегмента деятельности (подразделения, продукта, услуги); выбор варианта капитальных вложений, анализ эффективности мероприятий по модернизации оборудования и др.

Таким образом, информация, получаемая в системе управленческого учета, используется для принятия управленческих решений как долгосрочного, так и краткосрочного характера, в самых разнообразных ситуациях.

Вопрос 2. Классификация управленческих решений.

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества допустимых вариантов для достижения конкретной цели управления [22, с. 95].

Классификация управленческих решений зависит от целей принятия решений, требований к его реализации и внешних факторов воздействия. Представим классификацию управленческих решений в таблице 12 [22, с. 96]:

Таблица 12 – Классификация управленческих решений

№ п/п	Классификационный признак	Вид управленческих решений
1	Объект воздействия	маркетинговые; производственные; финансовые; кадровые
2	Способ принятия решения	интуитивные; рациональные
3	Срок действия	постоянные (техника безопасности); длительного действия (должностная инструкция); периодические (ежеквартальные); краткосрочные; разовые (премирование)
4	Форма	письменные; устные
5	Содержание	производственные; экономические; организационные; технические
6	Время отдачи	стратегические; оперативные; текущие
7	Характер учета изменений	гибкие; жесткие

Алгоритм принятия управленческих решений: уточнение цели; оценка последствий в случае, если цель не будет достигнута; выбор критерия для отбора альтернативных вариантов, выявление этих вариантов и выбора из них

оптимального; оценка средств и ресурсов для решения задачи; установление порядка действий и конкретных исполнителей [22, с. 97].

Вопрос 3. CVP-анализ как основа для принятия управленческих решений.

Одним из результативных методов анализа с целью оперативного и стратегического планирования и управления деятельностью предприятия является операционный анализ, называемый также анализом «затраты-объем-прибыль», или CVP-анализ (costs, volume, profit). CVP-анализ позволяет отыскать наиболее выгодное соотношение между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом производства продукции. Главная роль в выборе стратегии принадлежит показателю маржинального дохода – величине, остающейся после вычитания переменных расходов из доходов от продаж. Поэтому данная величина может использоваться для покрытия постоянных расходов, а ее остаток представляет собой прибыль за период.

График, на котором показана взаимосвязь вышеуказанных величин, называется графиком “затраты-объем-прибыль” (график безубыточности).

Вопрос 4. Методика принятия решений по ассортиментной политике.

Целью управленческого учета в области ассортимента является формирование реального и (или) прогнозируемого ассортимента, который максимально приближается к рациональному, для удовлетворения разнообразных потребностей и получения запланированной прибыли.

Для этого в управленческом учете должны быть решены задачи: установлены реальные и предполагаемые потребности в определенных товарах; определены основные показатели ассортимента и дан анализ его рациональности; выявлены источники товарных ресурсов, которые необходимы для формирования рационального ассортимента; дана оценка материальных возможностей организации для выпуска, реализации отдельных товаров; определены основные направления формирования ассортимента.

Основным документом ассортиментной политики является ассортиментная матрица - документ, который включает в себя полный перечень

всех товарных позиций, предлагаемых к продаже, с учетом требований ассортиментной политики, особенностей выбранного формата продажи.

Вопрос 5. Разработка методики принятия управленческих решений по политике ценообразования организации.

Особое значение среди целей управленческого учета имеет установление цены на производимую продукцию. Перечислим внешние факторы, влияющие на установление цены: общий покупательский спрос; количество и качество конкурирующей продукции на рынке; текущие цены на конкурирующую продукцию на рынке; предпочтение покупателем высокого качества или низкой цены; сезонность покупательского спроса [22, с. 101].

К внутренним факторам относятся: себестоимость продукции; необходимость покрытия долгосрочных капитальных вложений; качество материалов и труда; трудоемкость производства; ограниченные ресурсы и др.

В управленческом учете используются понятия долгосрочного и краткосрочного нижнего предела цены. Долгосрочный нижний предел цены показывает, какую минимальную цену можно установить, чтобы покрыть полные затраты предприятия на производство и реализацию товара. Этот предел соответствует полной себестоимости. Краткосрочный нижний предел цены – цена, которая может покрыть лишь переменную часть издержек. Этот предел соответствует себестоимости, рассчитанной по системе «директ-костинг». В рамках краткосрочного периода постоянные расходы неизменны.

Вопрос 6. Методика принятия решений по инвестиционным проектам.

Если рассматривать инвестиции с точки зрения управленческого учета, то они представляют собой затраты на приобретение активов с целью получения дохода в будущем [22, с.103].

Согласно ст.1 ФЗ №39 от 25.02.1999 г. «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» [2]: инвестиционный проект - обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектная

документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).

Инвестиции, имеющие точную направленность (конкретный создаваемый или модернизируемый финансовый объект), называют вложениями в проект.

Основой принятия решений по капитальным вложениям является оценка и сравнение объемов предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Для этого используются методы оценки инвестиций: метод определения срока окупаемости инвестиций, методы простых и сложных процентов, дисконтирование, внутренний коэффициент окупаемости капиталовложений, расчет индекса рентабельности инвестиций [13, с.301].

Методические материалы по теме 10

В обязательном порядке изучить информацию по методам оценки инвестиций, в том числе по методу оценки при помощи внутреннего коэффициента окупаемости; информацию по определению точки безубыточности, по принятию управленческих решений по ассортименту, ценообразованию, инвестиционным проектам, фазам инвестиционного цикла в учебных пособиях [22, с. 91-107; 13, с. 261-268, с. 299-310; 12, с. 309-357].

Ознакомиться с основными понятиями ФЗ № 39 «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» [2].

Посмотреть в электронных ресурсах примеры оценки инвестиций различными методами, график безубыточности и примеры его составления.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10: [2, 12, 13, 22].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Основы бухгалтерского управленческого учета
Форма проведения занятия – учебная дискуссия.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Определение бухгалтерского управленческого учета.

Вопрос 2. Задачи бухгалтерского управленческого учета.

Вопрос 3. Общее и различное в финансовом и управленческом учете.

Вопрос 4. Задачи, стоящие перед бухгалтером-аналитиком.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 1

Цель занятия – рассмотреть и проанализировать определения бухгалтерского управленческого учета, а также задач у разных теоретиков и авторов учебников и учебных пособий по управленческому учету. Выявить общее и различное в финансовом и управленческом учете.

Задание 1. Ознакомиться с определениями бухгалтерского управленческого учета у авторов Н. П. Кондракова, Л. С. Васильевой, И. А. Сергеевой, Г. Я. Остаева. На основании анализа сформировать общее определение.

Задание 2. Ознакомиться с задачами, стоящими перед управленческим учетом, выделяемыми теоретиками Н. П. Кондраковым, Л. С. Васильевой, И. А. Сергеевой, Г. Я. Остаевым Сформулировать и выписать основные задачи.

Задание 3. Провести дискуссию (обсуждение) на тему общего и различного в финансовом и управленческом учете.

Задание 4. Провести дискуссию (обсуждение) на тему задачи и функций, стоящих перед бухгалтером-аналитиком на предприятии.

Ссылки на рекомендуемые источники: [12, 13, 20, 22].

Тема 2. Основные направления классификации и учет затрат (расходов) и доходов организации

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Прогнозирование затрат на производство.

Вопрос 2. Определение величины постоянных и переменных затрат.

Вопрос 3. Определение величины запасов и критического объема производства, уровня производственной и финансовой прочности.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 2

Цель занятия – научиться определять размер постоянных и переменных затрат, критический объем производства, уровень производственной и финансовой прочности организации.

Задание 1. На основе исходных данных составить уравнение зависимости затрат от объема производства.

Исходные данные: затраты организации в 2022 году на производство 48 000 единиц продукции составили 6 200 тыс. руб. Наименьшее и наибольшее количество выпущенной продукции было в феврале и в июле. Объем производства, соответственно, составил 4 000 единиц продукции и 6 400 единиц, а затраты, соответственно, 450 и 670 тыс. руб.

Решение:

1) Определим размах по объему производства (Рк) и затратам (Рз) как разность между наибольшим и наименьшим значениями:

Рк = Кмах – Кмин = 6400 ед. – 4000 ед. = 2 400 ед.;

Рз = ЗАТмах – ЗАТмин = 670 тыс. руб. – 450 тыс. руб. = 220 тыс. руб.

2) Определим соотношение между размахом затрат и размахом объема производства, которое будет характеризовать условно переменные затраты на одну единицу продукции: Р1 = Рз/Рк = 220 тыс. руб./ 2 400 ед. = 0,0917 тыс. руб. На одно изделие в среднем приходится 0,0917 тыс. руб. переменных затрат.

3) Определим величину переменных затрат (ПЕР) на минимальный и максимальный объем производства путем умножения величины переменных затрат на одну единицу на соответствующий объем производства:

ПЕРмин = Р1 х Кмин = 0,0917 тыс. руб. х 4 000 ед. = 366,80 тыс. руб.;

ПЕРмах = Р1 х Кмах = 0,0917 тыс. руб. х 6 400 ед. = 586,80 тыс. руб.

4) Определим величину постоянных затрат в рассматриваемые единичные периоды как разность между общими и переменными затратами:

ПОСТЗ = ЗАТ-ПЕР;

ПОСТЗмин = 450 тыс. руб. – 366,80 тыс. руб. = 83,20 тыс. руб.;

ПОСТЗмах = 670 тыс. руб. – 586,80 тыс. руб. = 83,20 тыс. руб. Постоянные затраты составляли в феврале и июле 2022 года 83,20 тыс. руб.

5) Определим величину переменных затрат за год путем умножения переменных затрат на единицу продукции на годовой объем производства: ПЕРЗ = Р1 х Кгод = 0,0917 тыс. руб. х 48 000 ед. = 4401,6 тыс. руб.

6) Определим величину постоянных затрат за 2022 год как разность между общими затратами и переменными: ПОСТЗ = ЗАТ – ПЕРЗ = 6 200 – 4401,6 = = 1 798,4 тыс. руб. Это постоянные затраты в 2022 году.

7) Зависимость между затратами организации и объемом производства, переменными и постоянными затратами можно представить в виде равенства: ЗАТ (К) = Р1 х К + ПОСТЗ; ЗАТ (К) = 0,0917 тыс. руб. х К + 1 798,4 тыс. руб. Данное уравнение можно использовать для оценки затрат предприятия на следующий год при выполнении определенных условий.

8) Так, например, если величины постоянных и переменных затрат организации не изменятся, то затраты на производство 52 000 единиц продукции составят: ЗАТ (52 000) = 0,0917 тыс. руб. х 52 000 ед. + 1798,4 тыс. руб. = 6 566,8 тыс. руб.

9) Если предположить, что переменные затраты в среднем могут измениться на 25%, а постоянные останутся на том же уровне, то затраты организации на производство 52 000 единиц составят: ЗАТ (52 000) = 0,0917 тыс. руб. х 1,25 х 52 000 ед. + 1 798,4 тыс. руб. = 7 758,9 тыс. руб.

10) Если предположить, что производство 52 000 единиц продукции потребует увеличения постоянных затрат на 12 %, а переменных – на 27%, то затраты организации составят: ЗАТ (52 000) = 0,0917 тыс. руб. х 1,27 х 52 000 ед. + + 1,12 х 1 798,4 тыс. руб. = 8 070,068 тыс. руб.

Задание 2. На основании исходных данных определить величины запасов производственной и финансовой прочности предприятия.

Исходные данные: предприятие произвело и реализовало 48 000 единиц продукции на сумму 1 000 тыс. руб. Общие затраты составили 780 тыс. руб., из них переменные – 75 %.

<u>Указания по решению задания 2</u>:

Объем производства и реализации, при котором предприятие имеет нулевую прибыль, называется критическим [12, с. 62].

Запас производственной прочности – разность между фактическим (Кфакт) и критическим (Ккр) объемом производства, которая характеризует запас прочности производства в натуральном выражении. Если Кфакт >Ккр, то от производства и реализации продукции предприятие получает прибыль, и наоборот. При Кфакт>Ккр можно задать диапазон производственной прочности (ДПП) и уровень производственной безопасности (Упрб). Чем больше значение Упрб, тем эффективнее производство и сбыт данной продукции [12, с. 63].

Решение:

1) Определим цену реализации продукции: Ц = 1 000 тыс. руб. / 48 000 ед. = 0,0208 тыс. руб.

2) Определим величины переменных затрат предприятия в целом и на единицу продукции: ПЕРЗ = ЗАТ х 0,75 = 780 тыс. руб. х 0,75 = 585 тыс. руб.;

Р1 = ЗАТ / Кф = 585 тыс. руб. / 48 000 ед. = 0,0122 тыс. руб.

3) Определим величину постоянных затрат предприятия:

ПОСТ = ЗАТ – ПЕРЗ = 780 тыс. руб. – 585 тыс. руб. = 195 тыс. руб.

4) Определим критический объем производства:

Ккр = ПОСТ / (Ц – З1) = 195 тыс. руб. / (0,0208 тыс. руб. – 0,0122 тыс. руб.) = 22 675 ед. Таким образом, реализация 22 675 единиц продукции покрывает полностью все затраты предприятия, но при этом прибыль равна нулю.

5) Определим величину запаса и уровень производственной прочности: ЗПР = Кф – Ккр = 48 000 ед. – 22 675 ед. = 25 325 ед.;

Упрп = 25 325 ед. / 48 000 ед. х 100 % = 52,76 %.

6) Определим сумму критической выручки (порог рентабельности):

Вкр = 195 тыс. руб. / (1 – 585 тыс. руб./1000 тыс. руб.) = 469,88 тыс. руб.

7) Определим величину запаса и уровень финансовой прочности:

ЗФПР = В – Вкр = 1 000 тыс. руб. – 469,88 тыс. руб. = 530,12 тыс. руб.;

Уфпр = 530,12 тыс. руб. / 1 000 тыс. руб. х 100 % = 53,12 %.

8) Определим прибыль предприятия:

ПРП = В – ПЕРЗ – ПОСТЗ = 1 000 тыс. руб. – 585 тыс. руб. – 195 тыс. руб. = 220 тыс. руб. Таким образом, деятельность предприятия была эффективной, доля прибыли от продаж в выручке составила 22 %.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [12, 13, 14].

Тема 3. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Расчет потребностей в сырье по производственной программе.

Вопрос 2. Определение и анализ уровня обеспеченности материалами.

Вопрос 3. Коэффициент обеспеченности материалами.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 3

Цель занятия – научиться рассчитывать потребности производства в сырье и материалах, определять коэффициент обеспеченности материалами и анализировать уровень обеспеченности организации материальными ресурсами.

Задание 1. На основе исходных данных необходимо рассчитать потребность в сырье в соответствии с производственной программой столовой.

Исходные данные: столовая должна произвести 1200 порций бифштекса, 950 порций котлет и 1700 порций бефстроганов. Расчет необходимого сырья по индивидуальным нормам представлен в таблице 13.

Решение: Начнем с потребностей в мясе:

Для выпуска 1200 порций бифштексов потребность мяса птицы составит 182,4 кг (152 г х 1200), для выпуска 950 порций котлет потребность мяса свинины - 62,7 кг (66 г х 950), для выпуска 1700 порций бефстроганов потребность мяса говядины - 139,4 кг (82 г х 1700), а мяса свинины -23,8 кг (14 г х 1700). Общая потребность для выполнения производственной программы по мясу: мясо птицы - 182,4 кг, свинины - 86,5, говядины - 139,4 кг.

Далее определим потребности в маргарине и жире:

Для выпуска 1200 порций бифштексов потребность маргарина составит 8,4 кг (7 г х 1200), жира – 6 кг (5 г х 1200); для выпуска 950 порций котлет потребность жира составит 13,3 кг (14 г х 950); для выпуска 1700 порций бефстроганов потребность жира - 10,2 кг (6 г х 1700). Общая потребность для выполнения производственной программы по маргарину и жиру: маргарин – 8,4 кг, жир – 29,5 кг.

Аналогичные расчеты проводятся по остальным видам сырья.

Таблица 13 - Расчет необходимого сырья на изготовление столовых блюд по индивидуальным нормам

Сырье	Бифштекс		Котлеты		Бефстроганов	
	на порцию	всего, кг	на порцию	всего, кг	на порцию	всего, кг
Мясо птицы	152		-		-	
Свинина	-		66		14	
Говядина	-		-		82	
Лук репчатый	48		31		-	
Маргарин	7		-		-	
Жир топленый	5		14		6	
Молоко	-		17		22	
Сыр	-		11		-	
Сухари	-		10		10	
панировочные	-		14		18	
Хлеб пшеничный	-		-		1,3	
Чеснок	-		3		-	
Аджика	7,5		-		-	

Задание 2. На основании данных об обеспечении потребности материальных ресурсов договорами и фактическим их выполнением, провести анализ и сделать вывод об уровне обеспеченности материалами.

Исходные данные приведены в таблице 14:

Таблица 14 – Обеспечение потребности материальных ресурсов договорами и фактическое их выполнение

Вид материала	Плановая потребность, т	Источники покрытия, т		Заключено договоров, т	Обеспечение потребности договорами, %	Поступило от поставщиков, т	Выполнено договоров, %
		внутренние	внешние				
Сталь	790	5	785	780	99,4	720	92,3
И т.д.							

Решение: из таблицы 14 видно, что:

- обеспеченность потребности договорами составляет: 785 / 790 · 100 = 98,73 %;
- выполнение договоров поставки составляет: 720 / 780 · 100 = 92,3 %;
- коэффициент обеспеченности материалами по плану составляет: (5 + 780) / 790 = 99,4 %;
- фактически потребность в стали удовлетворяется на: (5 + 720) / 790 = 91,77 %.

Несвоевременное поступление материальных ресурсов может привести к перебоям в работе предприятия, нарушению ритмичности выпуска продукции, недовыполнению показателей бизнес-плана и снижению прибыли.

Ссылки на рекомендуемые источники: [9, 21].

Тема 4 Управленческий учет производственной деятельности
Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Определение фактической себестоимости НЗП по изделию.

Вопрос 2. Определение стоимости выпущенной продукции.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 4

Цель занятия – научиться определять стоимость выпущенной из производства продукции, а также стоимость незавершенного производства, оценивать полуфабрикаты, распределять и списывать работы и услуги вспомогательных и обслуживающих производств.

Задание 1. Определить фактическую себестоимость НЗП по изделию.

Исходные данные: затраты на материалы – 3 000 руб., ТЗР – 10 %, возвратные отходы – 3 %. Начислена зарплата работнику в сумме 4 500 руб. Общепроизводственные расходы по отношению к зарплате составляют 45 %.

Решение:

1) стоимость израсходованных материалов:

- определим ТЗР: Зтр = 3 000 руб. х 0,10 = 300 руб.;
- определим возвратные отходы: Зот = 3 000 руб. х 0,03 = 90 руб.;

- итого израсходованных материалов: Зиз = Зм + Зтр – Зот = 3 000+ 300 – 90 = 3 210 руб.

2) стоимость труда:

- заработная плата ОПТ = 4 500 руб.;
- расчеты по социальному страхованию (30 %) = 4 500 х 0,30 = 1 350 руб.;
- итого стоимость труда: Стр = 4 500 + 1 350 = 5 850 руб.;
- страхование от НС на производстве и ПЗ (13-й класс профессионального риска - 1,4 %) = Снс = 4 500 х 0,014 = 63 руб.;

3) общепроизводственные расходы: ОБПР = 4 500 х 0,45 = 2 025 руб.

4) фактическая себестоимость незавершенного производства: НЗПф = 3210 руб. + 5 850 руб. + 2 025 руб. + 63 + 2 025 руб. = 11 148 руб.

ВАЖНО: согласно п. 26 ФСБУ 5/2019 «Запасы» в фактическую себестоимость незавершенного производства не включаются управленческие расходы, кроме случаев, когда они непосредственно связаны с производством продукции, выполнением работ, оказанием услуг [6].

Задание 2. Определить стоимость выпущенной продукции за март 20XX г.

Исходные данные: в результате инвентаризации на 01 марта 20XX г. сумма НЗП составила 4 500 тыс. руб., на 01 апреля 20XX г. – 2 300 тыс. руб. Затраты за март составили 8 900 тыс. руб.

Решение:

1) НЗП 4 500 тыс. руб. отражается по Дт 20 «Основное производство»;

2) в Дт 20 «Основное производство» относят остальные издержки – 8 900 тыс. руб.

3) оборот по Кт 20 составит: 4 500 +8 900 – 2 300 = 11 100 тыс. руб.

Фактическая производственная себестоимость выпущенной продукции составит 11 100 тыс. руб. Эта сумма учитывается по кредиту счета 20.

Задание 3. Оценить стоимость полуфабрикатов двумя способами: по фактической себестоимости; по прямым статьям затрат;

Исходные данные: ООО «Альянс» производит детали для гидравлических насосов. Эти детали используются в собственном производстве. В текущем

месяце на изготовление деталей серии «А» ушло сырья и материалов на сумму 2 400 тыс. руб. Заработная плата рабочих, включая социальные взносы, составила 1 350 тыс. руб., амортизация оборудования составила 460 тыс. руб. Полуфабрикаты собственного производства оцениваются организацией по стоимости сырья и материалов.

Решение способом 1 – по фактической себестоимости.

Указания по решению задания способом 1:

При первом способе на счете учета затрат на полуфабрикаты относится только стоимость сырья и материалов.

Бухгалтерские записи по оценке стоимости полуфабрикатов по фактической себестоимости приведены в таблице 15:

Таблица 15 – Отражение операций по фактической стоимости полуфабрикатов

№ п/п	Хозяйственные операции	Дт счета	Кт счета	Сумма, тыс. руб.
1	Отражена стоимость материалов на изготовление деталей серии А	20 субсчет «Производство полуфабриката А»	10.01 Материалы	2 400
2	Отражены оставшиеся затраты в стоимости готовой продукции	20 субсчет «Производство продукции»	70, 69, 02	1 810
3	Оприходованы на склад полуфабрикаты серии А	21 субсчет «Полуфабрикат А»	20 субсчет «Производство полуфабриката А»	2 400
4	Полуфабрикаты серии А переданы в производство	20 субсчет «Производство продукции»	21 субсчет «Полуфабрикат А»	2 400

Решение способом 2 – по прямым статьям затрат:

Указания по решению задания способом 2:

При данном способе учета в стоимость полуфабрикатов входят только прямые затраты. Бухгалтерские записи по оценке стоимости полуфабрикатов по прямым статьям затрат приведены в таблице 16:

Таблица 16 – Отражение полуфабрикатов по прямым статьям затрат, тыс. руб.

№ п/п	Хозяйственные операции	Дт счета	Кт счета	Сумма
1	Отражена стоимость материалов на изготовление деталей серии А	20 субсчет «Производство полуфабриката А»	10.01 Материалы	2 400
2	Отражены заработная плата, страховые взносы, оставшиеся затраты в стоимости готовой продукции	20 субсчет «Производство полуфабриката А»	70, 69	1 350
3	Отражена амортизация оборудования	20 субсчет «Производство полуфабриката А»	02	460
4	Оприходованы на склад полуфабрикаты серии А	21 «Полуфабрикат А»	20 «Производство полуфабриката А»	4 210

Ссылки на рекомендуемые источники: [12, 13, 14].

Тема 5. Управленческий учет коммерческо-сбытовой деятельности
Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Составление предварительного плана продаж.

Вопрос 2. Расчет коэффициента сезонности.

Вопрос 3. Формирование бюджета продаж.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 5

Цель занятия – научиться формировать предварительный план продаж предприятия.

Задание 1. На основе исходных данных и факторов, влияющих на составление бюджета продаж, составить предварительный план продаж на год.

Исходные данные: Предприятие по производству продукции планирует бюджет продаж на 2023 г. При этом оно оценивает следующие факторы, влияющие на объем продаж и выручку: сезонность; динамику рынка.

Решение:

Сначала рассчитаем коэффициент сезонности ($k_{сез}$). Для этого вычислим среднемесячное фактическое значение продаж за предыдущий год.

Результаты расчетов представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Бюджет продаж за 2022 год, тыс. руб.

Год/ мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	Сред-нее значе-ние
2022	5500	5700	6210	7110	8150	8350	8100	8000	7850	7230	6450	6300	84950	7079
$k_{сез}$	0,78	0,80	0,88	1,00	1,15	1,17	1,14	1,13	1,11	1,03	0,91	0,90	12,00	

Из таблицы видно, что среднемесячное значение продаж за предыдущий 2022 г. рассчитано как сумма продаж за весь год, поделенная на общее количество месяцев: 84 950 тыс. руб. / 12 мес. = 7079 тыс. руб.

Рассчитаем коэффициенты сезонности по каждому месяцу. Для этого продажи за месяц делим на среднее значение. Так, $k_{сез}$ для января равен 0,78

(5500 тыс. руб. / 7079 тыс. руб.). Коэффициенты сезонности для остальных месяцев рассчитываются аналогично (результаты расчетов см. в таблице 21).

Далее определяем планируемый уровень продаж на 2023 г. Предположим, принято решение увеличить уровень продаж по сравнению с предыдущим годом на 15 %. Тогда при выручке 84 950 тыс. руб. за 2022 г. планируемая выручка на 2023 г. составит: 84 950 тыс. руб. + 15 % = 97 692 тыс. руб.

Далее помесячно разбиваем суммы плановых продаж на следующий год с учетом коэффициентов сезонности (таблица 18).

Таблица 18 - Предварительный план продаж на 2023 г. с учетом коэффициента сезонности, тыс. руб.

Год/ мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	Сред-нее зна-чение
2023	6350	6512	7164	8141	9362	9525	9282	9199	9037	8385	7408	7327	97692	8141
$k_{сез}$	0,78	0,80	0,88	1,00	1,15	1,17	1,14	1,13	1,11	1,03	0,91	0,90	12,00	

Находим среднемесячное значение плановой суммы продаж на 2023 г.: 97 692 тыс. руб. / 12 мес. = 8141 тыс. руб. Затем перемножаем каждый коэффициент сезонности на полученное среднемесячное значение плановой суммы продаж. Для января 2023 г., например, расчет такой: 0,78 х 8141 тыс. руб. = 6350 тыс. руб. Аналогично производим расчет для остальных месяцев.

ВАЖНО: Если предыдущий год был для компании форс-мажорным, лучше не проводить расчет с помощью коэффициента, так как он может существенно исказить сезонные характеристики продаж. Кроме того, рынок может вести себя на протяжении года по-разному — ускоряться в росте, приостанавливаться, падать. Для точности расчетов следует учесть динамику рынка с помощью коэффициента изменения динамики рынка ($k_{тен}$).

Предположим, в 2022 г. коэффициент изменения динамики рынка на реализуемую компанией продукцию составил 0,9. Умножаем каждый месячный прогноз продаж на коэффициент, чтобы получить план продаж на 2023 г.

Таблица 19 - План продаж на 2023 г. (тыс. руб.)

Год/ мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого	Сред-нее зна-чение
2023	5715	5861	6448	7327	8426	8573	8354	8279	8133	7547	6667	6594	87923	8141
$k_{сез}$	0,78	0,80	0,88	1,00	1,15	1,17	1,14	1,13	1,11	1,03	0,91	0,90	12,00	
$k_{тен}$	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9		

Задание 2. Сформировать бюджет продаж продукции.

Исходные данные: предприятие выпускает продукцию «Б». Рыночная цена единицы продукции в отчетном периоде составляла 1,8 тыс. руб. Объем продаж – 400 тыс. ед. Руководство предприятия на основе результатов анализа рынка сбытов принимает решение об увеличении объема продаж на 50%.

Решение: Прогнозируемый объем продаж – 600 тыс. ед. продукции «Б»: в первом квартале – 120 тыс. ед.; в последующих – по 160 тыс. ед. С учетом роста инфляции решено увеличивать цену реализации на 2 % ежеквартально.

Составленная смета продаж представлена в таблице 20:

Таблица 20 – Смета продаж продукции «Б» на 20XX год (по кварталам)

Показатель	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал
1. Объем продаж (Vпр), ед.	120 000	160 000	160 000	160 000
2. Рыночная цена реализации на момент составления бюджета (Ц), тыс. руб.	1,8	1,8	1,8	1,8
3. Темп роста цены	1,02	1,04	1,06	1,08
4. Индексированная цена (стр.2хстр.3) (Цин), тыс. руб.	1,84	1,87	1,91	1,94
5. Прогнозируемая выручка (В) (стр.1х стр.4), тыс. руб.	220 800	299 200	305 600	310 400
6. Общая выручка за год	1 136 000			

Ссылки на рекомендуемые источники: [12, 13, 14, 22].

Тема 6. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Определение себестоимости попередельным методом.

Вопрос 2. Определение себестоимости полуфабрикатным способом.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 6

Цель занятия – научиться определять себестоимость продукции различными методами калькулирования.

Задание 1. На основании исходных данных определить себестоимость продуктов после каждого этапа попередельным методом.

Исходные данные: производственный процесс состоит из трех этапов, на каждом из которых присутствуют затраты на обработку. По окончании каждого этапа часть полученного продукта идет на дальнейшую переработку. По окончании третьего этапа образуется готовый продукт. В таблице 21 представлены данные по затратам и количеству продукта на трех этапах:

Таблица 21 - Исходные данные к заданию 1

Показатель	1 этап	2 этап	3 этап
Затраты на сырье и материалы (ЗМ), (тыс. руб.)	3 000		
Затраты на обработку на данном этапе (З), (тыс. руб.)	1 000	1 200	1 300
Кол-во продукта, образуемого на этапе (К), (усл. ед.)	400	320	200
Количество продукта, идущего на переработку на следующем этапе (КП), (усл. ед.)	320	200	

Решение:

Рассчитаем себестоимость одной условной единицы продукции:

1) после 1 этапа обработки: С1 = 3 000 + 1 000 = 4 000 тыс. руб./400 усл. ед. = 10 тыс. руб.;

2) после 2 этапа обработки: С2 = (10 тыс. руб. х 320 усл. ед. + 1 200 тыс. руб.) / 320 усл. ед. = 13,75 тыс. руб.

3) после 3 этапа обработки: С3 = (13,75 тыс. руб. х 200 усл. ед. + 1 300 тыс. руб.) / 200 усл. ед. = 20,25 тыс. руб.

Задание 2. На основании исходных данных определить себестоимость продукции попередельным методом полуфабрикатным способом.

Исходные данные: в производственном процессе задействованы цеха (переделы) № 1 и № 2. В первом переделе производится прямогонный бензин, который служит исходным сырьем для выпуска во втором переделе бензина марки «ЭКО-95», получаемого с помощью добавления различных присадок.

Решение:

1) Предположим, что организация произвела 1000 т прямогонного бензина. Из них 400 т (40 %) было реализовано на сторону по цене 10 000 руб./т (с акцизом и НДС), а 600 т (60 %) было передано в цех № 2 для переработки.

2) Прямые расходы в цехе № 1 - 8 500 000 руб., в цехе № 2 - 2 500 000 руб. Общая сумма прямых расходов по двум переделам – 11 000 000 руб.

3) Сумма общепроизводственных расходов по первому переделу - 270 000 руб., по второму - 100 000 руб.

Бухгалтерские записи по данным операциям приведены в таблице 22:

Таблица 22 – Формирование себестоимости продукции попередельным методом

№ п/п	Хозяйственные операции	Дебет счета	Кредит счета	Сумма, руб.
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Первый передел				
1	Списаны расходы на выпуск прямогонного бензина	20 субсчет Цех 1	10, 70, 69, 02	8 500 000
2	Учтены общепроизводственные расходы	20 субсчет Цех 1	25 субсчет Цех 1	270 000
3	Оприходован прямогонный бензин по фактической себестоимости	21 субсчет Цех 1	20 субсчет Цех 1	8 770 000
4	Отражена выручка от продажи части бензина	62	90.1 Выручка	4 000 000
5	Отражен НДС с продаж	90.3 НДС с продаж	68 НДС	666 667
6	Начислен акциз (400 т по 5000 руб./т)	90.4 Акцизы	68 Акцизы	2 000 000
7	Списана себестоимость бензина	90.2 Себест-ть продаж	21 субсчет Цех 1	3 508 000

Продолжение таблицы 22

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Второй передел				
8	Бензин передан на дальнейшую переработку	20 субсчет Цех 2	21 субсчет Цех 1	5 262 000
9	Отражены расходы на выпуск бензина «ЭКО-95»	20 субсчет Цех 2	10, 70, 69, 02	2 500 000
10	Учтены общепроизводств. расходы	20 субсчет Цех 2	25 Цех 2	100 000
11	Бензин «ЭКО-95» по фактической себестоимости оприходован на склад	43 Готовая продукция	20 субсчет Цех 2	7 862 000

Ссылки на рекомендуемые источники: [12, 13, 14, 20, 22].

Тема 7. Системы управленческого учета организации

Форма проведения занятия – семинар + практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Факторы, влияющие на выбор систем учета затрат.

Вопрос 2. Система учета фактической себестоимости.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 7

Цель занятия – усвоение порядка формирования себестоимости продукции в разных системах управленческого учета.

Задание 1. Проведение семинара по видам систем управленческого учета предприятия, в том числе по новейшим. Студенты заранее выбирают одну из систем и готовят по ней доклад/презентацию. Цель – поэтапно охарактеризовать специфику системы, описать достоинства и недостатки, привести примеры использования системы в учете конкретного предприятия.

Задание 2. На основе исходных данных определить фактическую себестоимость мяса по категориям. Составить корреспонденцию счетов.

Исходные данные: в мясожировом производстве обработан крупный рогатый скот. Стоимость исходного сырья – 120 000 руб. Заработная плата рабочих убойного цеха – 95 000 руб. Начислены страховые взносы – 28 500 руб. Амортизация ОС – 1 500 руб. Прочие расходы производства – 5 200 руб.

Из производства получено мясо говяжье на кости: 1 категории – 1,15 т; 2 категории – 0,85 т; тощее – 0,15 т. Возвратные отходы - 4 820 руб., сопутствующей продукции получено на 16 000 руб.

Указания по решению задания 2:

В мясожировом производстве объектом калькулирования является мясо на костях, а калькуляционной единицей – 1 т. В связи с большой дифференциацией в ассортименте, категории и сортности продукции применяется коэффициентный метод. Для пересчета продукции в условную используются определенные коэффициенты [14, с. 139]: для говядины первой категории – 1, второй категории – 0,61, тощей – 0,50.

Решение:

1) Определим фактическую себестоимость мяса: 120 000 + 95 000 + + 28 500 + 1 500 + 5 200 – 4 820 – 16 000 = 229 380 руб.

2) Определим фактическую себестоимость мяса по категориям:

- Себестоимость 1 условной тонны: 229 380 / (1,15 + 0,85 х 0,61 + 0,15 х 0,5) = 229 380 / (1,15 + 0,5185 + 0,075) = 229 380 / 1,7435 = 131 562,95 руб.
- Себестоимость 1 т категории 2: 131 562,95 х 0,61 = 80 253,40 руб.;
- Себестоимость 1 т говядины тощей: 131 562,95 х 0,5 = 65 781,48 руб.

Таблица 23 – Бухгалтерские записи по операциям к заданию 2

№ п/п	Содержание операций	Дебет счета	Кредит счета	Сумма, руб.
1	Сырье отправлено в производство	20	10	120 000
2	Начислена заработная плата работникам убойного цеха	20	70	95 000
3	Начислены страховые взносы	20	69	28 500
4	Начислена амортизация ОС	20	02	1 500
5	Отражены прочие расходы	20	76	5 200
6	Получены возвратные отходы	10.1	20	4 820
7	Получено сопутствующей продукции	10.2	20	16 000
8	Выпущена из производства говядина:			
	1 категории (131 562,95 х 1,15)	43.1	20	151 297,39
	2 категории (80 253,40 х 0,85)	43.2	20	68 215,39
	тощее (65 781,48 х 0,15)	43.3	20	9 867,22

Ссылки на рекомендуемые источники: [10, 14, 16, 19, 20, 22, 23].

Тема 8. Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности и сегментам бизнеса

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Структура управленческого баланса.

Вопрос 2. Определение трансфертной цены.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 8

Цель изучения темы – овладеть навыками анализа управленческой отчетности, определения трансфертной цены.

Задание 1. На основе управленческого баланса за 2021-2022 гг. в таблице 24, провести анализ показателей с целью принятия управленческих решений.

Указания по выполнению задания 1: В управленческом учете издержки и прибыль не указываются по отдельной статье. Они не накапливаются и не имеют остатков, а по ним берутся во внимание только обороты.

Таблица 24 – Управленческий баланс за 2021-2022 годы, тыс. руб.

№ п/п	Показатели	2021	2022
1	**Внеоборотные активы**	--	5 000
2	Оборудование		5 000
3	**Оборотные активы**		
4	Складские запасы	22 931	55 351
5	Дебиторская задолженность, в том числе по VIP-клиентам	16 761 6 000	15 565 4 000
6	Денежные средства	35	318
7	**ИТОГО оборотные активы**	39 727	75 785
8	**ИТОГО АКТИВЫ**	**39 727**	**80 785**
9	**Собственный капитал**		
10	Уставный капитал	10	10
11	Нераспределенная прибыль	643	3 266
12	**ИТОГО СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ**	653	3 276
13	**Долгосрочные обязательства**	--	4 000
14	Займы	--	4 000
15	Счета поставщиков к оплате	34 946	43 167
16	Прочая кредиторская задолженность	4 128	26 342
17	**ИТОГО краткосрочные обязательства**	**39 074**	**73 509**

Проанализируем данные управленческого баланса:

1. В части активов управленческого баланса:

- Внеоборотные активы. Отсутствуют в 2021 году. В 2022 году появилось оборудование. Это может рассматриваться как положительная динамика, означающая, что организация развивается, начинает производственную деятельность.
- Складские запасы. Наблюдается ситуация закупки большого количества запасов в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Подобная динамика складских запасов может говорить об отрицательных тенденциях в бизнесе, так как есть вероятность того, что запасы не расходуются, а только наращиваются.
- Дебиторская задолженность. Она уменьшилась по сравнению с предыдущим годом. С учетом затоваренности и снижения дебиторской задолженности можно предположить, что ситуация с продажами в компании ухудшилась. Но точнее об этом скажет строка «Итого активы».
- В то же время VIP-клиенты частично погасили свой долг перед организацией, следовательно, можно продолжать работать с этой группой клиентов по особым условиям договоров (при этом необходимо постоянно отслеживать динамику задолженности по ним).
- Денежные средства. Увеличились в 2022 году по сравнению с предыдущим годом. По этому показателю сложно прогнозировать, так как он нестабилен, высоколиквиден.
- Валюта баланса. Отражена в строке «Итого активы», увеличилась в 2 раза. Учитывая тот факт, что большинство показателей по сравнению с прошлым годом выросло, предварительно можно говорить о том, что организация все же не испытывает сложностей с продажами.

2. В части пассивов управленческого баланса:

- Уставный капитал не изменился.
- Собственному капиталу стоит уделить особое внимание.
- Одна из задач управленческого учета заключается в том, чтобы показатель собственного капитала не был отрицательным.
- Нераспределенная прибыль. Увеличилась почти в 4 раза. Рост свидетельствует о позитивных процессах и росте продаж в организации.

- Долгосрочные обязательства. В 2022 году появились, что связано с приобретением оборудования в кредит. Главное - не увеличивать значительно данные обязательства.
- Займы. В 2022 г. появились займы, которых не было в предыдущем. На общем фоне величин остальных показателей это изменение можно трактовать как негативное. То есть бизнес требует дополнительного вливания денег. Если принять во внимание возросшие складские запасы, рост прибыли, снижение дебиторской задолженности, то можно предположить, что: бизнес развивается и требует вливаний; много денежных средств вложено в материальные запасы; скорее всего организация испытывает кассовые разрывы; ликвидности на устранение кассовых разрывов и роста не хватает.
- Счета поставщиков к оплате. Показатель серьезным образом увеличился. Одним из важных показателей деятельности является отношение дебиторской задолженности к кредиторской. Желательно, чтобы оно равнялось единице. В нашем же случае дебиторка почти в 3 раза меньше.
- Прочая кредиторская задолженность. Показатель вырос. Чаще всего под этим показателем подразумевается предоплата от покупателей.

Для более точных выводов необходимо проанализировать также отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств. Но для предварительной оценки положения компании достаточно данных из управленческого баланса.

Задание 2. На основе исходных данных определить трансфертную цену.

Исходные данные: производственные мощности предприятия позволяют выпускать 30 000 единиц продукции. Удельные переменные издержки на единицу продукции составляют при выполнении внутренних заказов – 30 руб., из них 20 руб. - прямые материальные, 10 руб. – прямые трудовые затраты. Косвенные издержки составляют 40 тыс. руб. Трансфертная цена определяется по правилу «128 % от полной нормативной себестоимости».

Решение: Полная нормативная себестоимость всей продукции составит: 30 000 ед. х 30 руб. + 40 000 руб. = 940 000 руб. Полная себестоимость единицы продукции равна: 940 000 руб. / 30 000 ед. = 31,33 руб.

Трансфертная цена равна: 31,33 руб. х 1,28 = 40,10 руб.

Ссылки на рекомендуемые источники: [12, 13, 14, 20, 22].

Тема 9. Система бюджетирования в организации
Форма проведения занятия – практическое занятие.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Подготовка проекта генерального бюджета.

Вопрос 2. Составление сметы различных групп затрат.

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 9

Цель изучения темы – овладеть навыками бюджетирования.

Задание 1. Подготовить проект бюджета на предстоящий год.

Исходные данные: предприятие имеет цех №1 и цех №2. Имеется следующая информация:

1) Накладные общехозяйственные расходы распределяются пропорционально отработанным производственными рабочими часам.

2) Основные материалы:

- материал Х – остатки на начало года – 6 000 м, на конец – 3 000 м;
- материал У – остатки на начало года – 7 500 м, на конец – 2 500 м.

3) Поступление денежных средств от покупателей в соответствии с заключенными договорами планируется из расчета 1/12 объемов реализации.

4) Остаток средств на банковском счета на начало года – 100 тыс. руб.

5) Все платежи, кроме оплаты рекламы, планируются также из расчета 1/12 предстоящих расходов. Реклама оплачивается в январе 20ХХ г.

Остальные исходные данные приведены в таблицах 25-28.

Таблица 25 - Административно-управленческие расходы планируются, тыс. руб.

Показатель расходов	Размер
Заработная плата	500

Командировочные расходы	100
Канцелярские расходы	50
Автотранспорт	100
Прочие расходы	100

Таблица 26 - Коммерческие расходы планируются в объемах, тыс. руб.

Показатель расходов	Размер
Заработная плата	300
Командировочные расходы	150
Реклама	200
Транспортные расходы	100
Прочие расходы	100

Таблица 27 – Показатели по производству изделий «А» и «Б»

№ п/п	Показатель	Изделие «А»	Изделие «Б»
1	Цена материалов при изготовлении продукции: - материал Х; - материал У	 25,00 -	 - 30,00
2	Труд производственных рабочих, руб./час	20,00	20,00
3	Норматив расхода основных материалов на 1 изделие, м: - материал Х; - материал У	 3,0 -	 - 5,0
4	Норматив расхода рабочего времени на 1 изделие, ч	1,0	1,5
5	Прогнозируемый объем продаж, ед.	25 000	28 000
6	Планируемая цена единицы продукции, руб.	160	300
7	Планируемые запасы гот. продукции на конец года, ед.	7 000	1 500

Таблица 28 – Размеры сметной ставки распределения накладных расходов

Вид накладных расходов	Цех №1	Цех №2
1	*2*	*3*
Регулируемые накладные расходы (руб. на ед. продукции) В том числе:		
Вспомогательные материалы	7	10
Электроэнергия (переменные затраты)	2	4

Продолжение таблицы 28

1	*2*	*3*
Ремонт оборудования (переменные затраты)	0,5	1,0
Труд вспомогательного персонала	4	6
Нерегулируемые накладные расходы (тыс.руб., всего) В том числе:		
Амортизация производственных активов	100	150
Труд вспомогательного персонала (постоянные расходы)	50	100
Свет, вода, отопление	100	100
Техобслуживание и ремонт (постоянные расходы)	150	200

Решение: Вначале сформируем бюджет продаж в виде таблицы 29:

Таблица 29 – Бюджет продаж предприятия

Наименование изделия	Количество на реализацию	Цена реализации (руб.)	Планируемый расход (тыс. руб.)
Изделие «А»	25 000	160	4 000
Изделие «Б»	28 000	300	8 400
Итого:			12 400

Сформируем производственную программу предприятия в таблице 30:

Таблица 30 – Производственная программа предприятия

Наименование изделия	Изделие «А»	Изделие «Б»
Объем реализации	25 000	28 000
Запасы на начало периода	---	---
Запасы на конец периода	7 000	1 500
Объем производства	32 000	29 500

Составим смету использования основных материалов в таблице 31:

Таблица 31 – Смета использования основных материалов

Материал	Изделие «А»			Изделие «Б»			Всего
	Расход на единицу продукции	Объем произ-ва, шт.	Итого	Расход на единицу продукции	Объем производства, шт.	Итого	
Х, м	3,0	32 000	96 000	--	--		96000
У, м	--	---		5,0	29 500	147500	147500

Составим смету затрат на приобретение основных материалов в таблице:

Таблица 32 – Смета затрат на приобретение основных материалов

Показатель	Материал Х, м	Материал У, м
1	*2*	*3*
Количество основных материалов, необходимое для удовлетворения производственной программы (1)	96 000	147 500
Планируемый запас на конец периода (2)	3 000	2 500
Планируемый запас на начало периода (3)	6 000	7 500

Окончание таблицы 32

1	*2*	*3*
Итого необходимо приобрести (1+2-3)	93 000	142 500

Планируемая цена материала (тыс. руб. за 1 м)	0,025	0,03
Итого планируемые расходы на закупки (тыс. руб.)	2 325	4 275
Всего (тыс. руб.)	6 600	

Составим смету по труду производственных рабочих в виде таблицы 33:

Таблица 33 – Смета по труду производственных рабочих

Показатель	Цех №1, изделие «А»	Цех №2, изделие «Б»	Всего
Объем производства, ед.	32 000	29 500	
Затраты времени на изгот. единицы продукции, ч	1	1,5	
Время на изготовление годового объема продукции, ч	32 000	44 250	
Ставки почасовой заработной платы, руб.	20	20	
Стоимость изготовления одного изделия, руб.	20	30	
Расходы на заработную плату (тыс. руб.)	640	885	1525

Составим смету общепроизводственных расходов в виде таблицы 34:

Таблица 34 – Смета общепроизводственных расходов

Вид накладных расходов	Ставки распределения накладных расходов на час труда производ. рабочих, руб.		Накладные расходы, тыс. руб.		Всего, тыс. руб.
	Цех № 1	Цех № 2	Цех № 1	Цех № 2	
Регулируемые накладные расходы, в том числе:					
Вспомогат. материалы	7	10	224	443	667
Электроэнергия (переменные затраты)	2	4	64	177	241
Ремонт оборудования (переменные затраты)	0,5	1	16	44,3	60,3
Труд вспомогат. персонала	4	6	128	265,5	393,5
ИТОГО:	13,5	21	432	929,8	1361,8
Нерегулируемые расходы, в том числе:					
Амортизация активов			100	150	250
Труд вспомогат. персонала (постоянные расходы)			50	100	150
Техобслуживание и ремонт (постоянные расходы)			150	200	350
Свет, вода, отопление			100	100	200
Итого:			400	550	950
Совокупные накл. расходы			832	1479,8	2311,8
Ставка распределения общепроизводств. расходов	26,0	33,44			

Сметная почасовая ставка распределения совокупных накладных расходов по цехам: цех 1: 832 000/32 000 = 26,0; цех 2: 1 479 800/44 250 = 33,44.

Доля общепроизводственных расходов на производимое изделие:

- изделие «А» - 26 руб. х 1 ч = 26 руб.;

- изделие «Б» - 33,44 руб. х 1,5 ч = 50,16 руб.

Таблица 35 – Смета производственной себестоимости продукции

Изделие	Кол-во (стоимость тыс. руб.)	Категории затрат				
		Материал Х	Материал У	Зарплата рабочих	Общепроизв. расходы	Производств. себестоимость
Изделие А	ед. прод.	75	--	20	26,0	121,0
	32000	2400	--	640	832	3872
Изделие Б	ед. прод.	--	150	30	50,16	230,16
	29500	--	4425	885	1479,8	6789,8

Таблица 36 – Смета административно-управленческих расходов, тыс. руб.

Наименование статей расходов	План	Фактически
Заработная плата	500	
Командировочные расходы	100	
Канцелярские расходы	50	
Транспортные расходы	100	
Прочие расходы	100	
Итого:	850	

Таблица 37 – Смета коммерческих расходов предприятия, тыс. руб.

Наименование статей расходов	План	Фактически
Заработная плата	200	
Командировочные расходы	150	
Транспортные расходы	100	
Реклама	200	
Прочие расходы	100	
Итого:	750	

Таблица 38 - План прибылей и убытков, тыс. руб.

Выручка от реализации продукции	12 400,00
Себестоимость реализуемой продукции	10 661,80
Валовая прибыль (убыток)	1 738,2
Коммерческие расходы	750,0
Общехозяйственные расходы	850,0
Прибыль (убыток) от продаж	138,2

ВАЖНО: себестоимость реализуемой продукции рассчитывается по смете производственной себестоимости: 3872 + 6789,8 = 10661,8 тыс. руб.

Распределим коммерческие расходы и административно-управленческие расходы с учетом затрат времени на каждый вид изделий:

- изделие «А»: 1 600 /76 250 х 32 000 = 671,48 тыс. руб.; (где 1 600 – всего коммерческих и общехозяйственных расходов, 76 250 – всего время на изготовление всех изделий, 32 000 – время на изготовления изделия «А»);

- изделие «Б»: 1 600 / 76 250 х 44 250 = 928,52 тыс. руб.

Таблица 39 – Полная себестоимость единицы продукции, тыс. руб.

Вид расходов	Изделие «А»	Изделие «Б»
Админ.-управленческие и коммерч. расходы, всего, тыс. руб.	671,48	928,52
Административно-управленческие и коммерческие расходы, на единицу продукции, руб.	20,98	31,48
Производственная себестоимость единицы продукции, руб.	121	230,16
Полная себестоимость единицы продукции, руб.	141,98	261,64

Таблица 40 – Предварительные расчеты перед формирование бюджета

Источник информации	Смета затрат на приобретение осн. материалов	Смета общепроизв. расходов	Сметы администр.-управл.расходов и коммерч. расходов	Итого
Приобретение материалов	6 600	667		7267
Заработная плата	Смета труд 1525	393,5 + 150	500 + 200	2768,5
Командиров. расходы			100 + 150	250
Транспортные расходы			100 + 100	200
Реклама			200	200

Таблица 41 – Бюджет денежных средств предприятия, тыс.руб.

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
Сальдо на 01 января 20XX	100	191,5	483	774,5	
Поступление от реализации	3 100	3 100	3 100	3 100	12 400
Платежи, в том числе:					
Приобретение материалов	1 816	1 816	1 816	1 819	7 267
Выплаты заработной платы	670	670	670	758,5	2 768,5
Командировочные расходы	62,5	62,5	62,5	62,5	250
Транспортные расходы	50	50	50	50	200
Вода, электроэнергия и пр.	110	110	110	111	441
Реклама	200				200
Прочие расходы	100	100	100	110,3	410,3
Итого:	3 008,5	2 808,5	2 808,5	2 911,3	11 536,8
Сальдо на 31 декабря 20XX					963,2

Определим прочие расходы, составляющие 410,3 тыс. руб. согласно бюджету денежных средств, из них:

- «прочие и канцелярские» из сметы административно-управленческих и коммерческих расходов – 100 + 50 + 100 = 250 тыс. руб.;
- «на ремонт оборудования, техобслуживание и ремонт» из сметы общепроизводственных расходов – 60,3 + 350 = 410,3 тыс. руб.;
- за исключением «амортизации» из сметы общепроизводственных расходов – 250 тыс. руб.

Сформируем годовую производственную смету цеха № 1 и цеха № 2:

Таблица 42 – Годовая производственная смета цеха № 1, тыс. руб.

Статья расходов	По смете	Факт.	Откл.
Заработная плата основных производственных рабочих	640		
Основные материалы	2 400		
Регулируемые накладные расходы: вспомогательные материалы, электроэнергия (переменные затраты), ремонт оборудования (переменные затраты), заработная плата вспомогательного персонала	22 464 16 128		
Нерегулируемые расходы: амортизация, труд вспомогательного персонала (постоянные затраты), коммунальные платежи (свет, вода, отопление), техобслуживание, ремонт (постоянные затраты)	10 050 100 150		
Всего	3 872		

Таблица 43 – Годовая производственная смета цеха № 2, тыс. руб.

Статья расходов	По смете	Факт.	Откл.
Заработная плата основных производственных рабочих	885		
Основные материалы	4 425		
Регулируемые накладные расходы: вспомогательные материалы, электроэнергия (переменные затраты), ремонт оборудования (переменные затраты), зарплата вспомогательного персонала	443 177 44,3 265,5		
Нерегулируемые расходы: амортизация, труд вспомогательного персонала (постоянные затраты)	150 100		
коммунальные платежи (свет, вода, отопление), техобслуживание и ремонт (постоянные затраты)	100 200		
Всего	6 789,8		

Ссылки на рекомендуемые источники: [13, 14, 22].

Тема 10. Управленческий учет и его роль в принятии управленческих решений

Форма проведения занятия – практическое занятия.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Метод простых и сложных процентов

Вопрос 2. Внутренний коэффициент окупаемости

Вопрос 3. Метод дисконтирования

Методические указания по подготовке к практическим занятиям по теме 10

Цель изучения темы – овладеть навыками оценки инвестиционных проектов различными методами.

Задание 1. Определить норму вмененных издержек и возможную сумму накоплений через 3 года с коэффициентом окупаемости 25% по методу сложных процентов.

Исходные данные: организация решила вложить в развитие производственной базы 5 000 тыс. руб. с целью получения через 3 года прибыли не менее 8 000 тыс. руб.

Указания по решению задания 1: Вмененные издержки по капитальным

вложениям – это доход организации, который может быть извлечен в результате инвестиций в высоконадежные ценные бумаги. Норма вмененных издержек – это ставка процента, при которой величина дохода от инвестиций равна сумме вмененных издержек и определяется по формуле [12, с.328]:

$$\text{СТвм} = \left(\frac{\text{Д}}{\text{ИН}}\right)^{1/\text{Т}} - 1, \qquad (3)$$

где Д – размер возможного дохода, который можно получить в результате вложения капитала в высоконадежные ценные бумаги; ИН – размер первоначальных инвестиций; Т – расчетный период.

Внутренний коэффициент окупаемости (СТд) – ставка процента, полученного от инвестиций в течение инвестиционного периода [5, с. 328].

Решение: По условиям задания размер инвестиций (ИН) – 5 000 тыс. руб.; размер дохода (ЧД) – 8 000 тыс. руб.; расчетный период (Т) – 3 года.

Норма вмененных издержек: $СТд = \left(\frac{ЧД}{ИН}\right)^{\frac{1}{Т}} - 1$ = (8 000/5 000)$^{1/3}$ – 1 = 0,1696, или 16,96 %. При ставке 16,96 % организация будет иметь доход в размере 8 000 тыс. руб. Чтобы получить больший доход от инвестиций, ставка доходности должна быть меньше 16,96 %. Например, если инвестор планирует получить прибыль через 3 года в размере 9 200 тыс. руб., то норма вмененных издержек составит: $СТд = \left(\frac{ЧД}{ИН}\right)^{\frac{1}{Т}} - 1$ = (9 200/5 000)$^{1/3}$ – 1 = 0,2254, или 22,54 %.

В условиях данного примера норма внутренней окупаемости должна быть больше, чем 16,96 %, например, 25 %. Используя формулу сложных процентов, определим возможную сумму накоплений через 3 года, если сделать вложения в банк: $ВКп = ВК \times (1 + СТд)^3$ = 5 000 тыс.руб. x $(1 + 0,25)^3$ = 9 765,63 тыс. руб. Т. е. при ставке 25 % организация дополнительно получит 1 765,63 тыс. руб.

Если же установить норму доходности в 16 %, то общая величина доходов составит: $ВКп = ВК \times (1 + СТд)^3$ = 5 000 тыс.руб. x $(1 + 0,16)^3$ = 7 804,48 тыс. руб. Т. е. при ставке меньше, чем норма вмененных издержек, размер дохода будет меньше планируемого – 8 000 тыс. руб.

Задание 2. Определить эффективность вложения денежных средств методом дисконтирования. Оценить, как изменится эффективность вложений, если руководство предприятия считает, что норма дисконта каждый год должна увеличиваться на 5 %.

Исходные данные: руководство организации решило модернизировать производственную базу. Известны затраты и доходы организации в результате модернизации (таблица 44). Минимальная норма доходов на капитал для организации должна соответствовать каждый год 15 %.

Таблица 44 – Затраты и результаты инвестиционной деятельности, тыс. руб.

Период	Затраты	Результаты
Первый год	600	600
Второй год	400	900
Третий год	200	1 000
Четвертый год	0	1 200

Указания по решению задания 2: Современная стоимость денежного потока определяется по формуле [12, с. 329-330]:

$$СД_{t=} \frac{Д_t}{(1+\propto)^t} \quad (4)$$

где $СД^t$ - современная стоимость чистого дохода в t-й временной период; $Д_t$ – прогнозируемый чистый доход t-го временного периода; $\propto$ – ставка дисконтирования (норма дисконта). Расчет представлен в таблице 45:

Таблица 45 – Расчет чистого дохода и дисконтированного дохода, тыс. руб.

Период	Чистый доход	Чистый дисконтированный доход
Первый год	0	$\frac{0}{(1+0,15)^1} = 0$
Второй год	500	$\frac{500}{(1+0,15)^2} = 378,07$
Третий год	800	$\frac{800}{(1+0,15)^3} = 657,52$
Четвертый год	1 200	$\frac{1\ 200}{(1+0,15)^4} = 0686,1$
Суммарное значение	2 500	1 721,69

Чистый дисконтированный доход положителен, в результате принятия решения о модернизации производственной базы при сохранении условий проекта предприятие получит чистый доход в размере 1 721,69 тыс. руб.

В таблице 46 представим расчет и оценим, как изменится эффективность вложений, если руководство предприятия считает, что норма дисконта каждый год должна увеличиваться на 5 %:

Таблица 46 – Расчет чистого дохода дисконтированного дохода при изменении ставки дисконта, тыс. руб.

Период	Чистый доход	Чистый дисконтированный доход
Первый год	0	$\frac{0}{(1+0,15)^1} = 0$
Второй год	500	$\frac{500}{[(1+0,15)\text{ x }(1+0,2)]} = 362,52$
Третий год	800	$\frac{800}{[(1+0,15)\text{ x }(1+0,2)\text{x }(1+0,25)]} = 579,71$
Четвертый год	1 200	$\frac{1\ 2000}{[(1+0,15)\text{ x }(1+0,2)\text{x }(1+0,25)\text{x }(1+0,3)]} = 535,12$
Суммарное значение	2 500	1 477,15

В результате увеличения ставки дисконтирования каждый год на 5 % размер чистого дисконтированного дохода составил 1 477,15 тыс. руб., т. е. произошло уменьшение суммарного значения на 244,54 тыс. руб.

Ссылки на рекомендуемые источники: [12, 13, 14,].

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по данной дисциплине. Контрольная работа является одним из видов контроля усвоения пройденного материала, а также диагностики прочности знаний студентов по данной дисциплине.

Задание по контрольной работе состоит из теоретической части (два вопроса) и практической части (выполнение расчетных заданий).

При выполнении теоретической части контрольной работы студенты выбирают самостоятельно из перечня, представленного ниже, два вопроса для ответа в письменной форме. Вопросы должны быть рассмотрены со ссылками на учебные пособия, нормативные документы и др. В ответе также должны быть приведены примеры отражения в управленческом учете рассматриваемых операций либо сделаны расчеты с выводами - в зависимости от темы.

Практическая часть контрольной работы включает выполнение расчетных заданий по отдельным темам изучаемой дисциплины.

По результатам защиты контрольной работы выставляется экспертная оценка («зачтено» или «не зачтено»), которая учитывается при промежуточной (заключительной) аттестации по дисциплине при принятии зачета.

Образец листа «СОДЕРЖАНИЕ» для контрольной работы приведен в Приложении А. Контрольная работа оформляется в соответствии с методическими указаниями по оформлению учебных текстовых работ [18]. Ниже приведен перечень заданий для выполнения теоретической части контрольной работы:

Список теоретических вопросов для контрольной работы:

1. Должностные обязанности бухгалтера-аналитика.
2. Внедрение бухгалтерского управленческого учета в практику российских организаций.
3. Понятие «затраты», «расходы», «издержки».
4. Необходимость классификации затрат для целей бухгалтерского управленческого учета
5. Понятие о системе учета и контроля затрат на производство.
6. Порядок формирования информации о затратах на счетах учета.
7. Учет и контроль издержек производства и продаж продукции на основе расходов по обычным видам деятельности и расходов на продажу.
8. Учет и исчисление затрат по местам формирования.
9. Структура и состав расходов по обычным видам деятельности.
10. Учет и исчисление затрат по центрам ответственности.
11. Концепция маржинального дохода. Два способа определения величины маржинального дохода.
12. Методы списания постоянных расходов в практике организаций.
13. Учет и контроль доходов и расходов по обычным видам деятельности и прочих доходов и расходов.
14. Методы калькулирования используемые в отечественной практике.
15. Методы калькулирования используемые в зарубежной практике.
16. Попроцессный метод учета затрат и калькулирования.

17. Попередельный метод учета затрат и калькулирования.

18. Полуфабрикатный и бесполуфабрикатный варианты попередельного метода учета затрат на производство и калькулирование продукции.

19. Позаказный метод учета затрат и калькулирования.

20. Системы управленческого учета в отечественной практике.

21. Системы управленческого учета в зарубежной практике.

22. Метод учета фактических затрат и калькулирования фактической себестоимости. Достоинства и недостатки метода.

23. Нормативный метод учета затрат. Достоинства и недостатки.

24. Метод «стандарт-кост» учета затрат и калькулирования.

25. Характеристика метода «директ-костинг» в современных условиях.

26. Показатели маржинального дохода и остаточного дохода при исчислении сокращенной себестоимости (по переменным или условно-переменным затратам).

27. Виды центров ответственности (расширенная классификация).

28. Характеристика внутренней управленческой отчетности.

29. Виды и формы бюджетов (расширенная классификация).

30. Критическая точка объема производства в единицах продукции или стоимости продукции. Достоинства и недостатки.

31. Принятие управленческих решений по текущей деятельности.

32. Принятие управленческих решений по финансовой деятельности.

33. Управленческие решения по инвестиционной деятельности.

34. Анализ соотношения «издержки - объем - прибыль», роль в учете.

35. Анализ движения денежных потоков прямым и косвенным методом.

Практическая часть контрольной работы включает выполнение расчетных заданий по отдельным темам изучаемой дисциплины:

Задание 1. На основе исходных данных определить величины запасов производственной и финансовой прочности предприятия.

Исходные данные: предприятие произвело и реализовало 50 000 единиц продукции на сумму 15 000 тыс. руб. Общие затраты предприятия составили 12 580 тыс. руб., из них переменные – 69 %.

Задание 2. На основе исходных данных определить постоянные затраты организации. Составить уравнение зависимости затрат от объема производства.

Исходные данные: затраты организации в 20XX году на производство 5 000 единиц продукции составили 1 200 тыс. руб. Наименьшее и наибольшее количество выпущенной продукции было в январе и в июле. Объем производства составил соответственно 400 и 600 единиц продукции, а затраты соответственно 820 и 1 570 тыс. руб.

Задание 3. На основе исходных данных определить себестоимость единицы полуфабриката после каждого передела и единицы готовой продукции.

Исходные данные: производство продукции переработки молока ведется последовательно в трех цехах. Стоимость исходного сырья (молока) – 31 000 тыс. руб., затраты на его переработку (добавленные затраты) в 1-м цехе – 11 600 тыс. руб., во 2-м цехе – 14 400 тыс. руб., в 3-м цехе – 23 000 тыс. руб. Запланировано и фактически выпущено 2 000 ц готовой продукции.

Задание 4. Рассчитать размер остаточной прибыли для каждого центра ответственности (подразделения), дать обобщенную оценку деятельности центров ответственности, сделать выводы.

Исходные данные представлены в таблице 47. В ней же сделать расчеты.

Таблица 47 – Оценка деятельности центров ответственности предприятия

№	Показатель	Подразделения			Итого
		A	B	C	
1	Стоимость активов подразделения, тыс.руб.	600	800	900	
2	Выручка от продаж, тыс.руб.	12500	14000	17000	
3	Операционные затраты, тыс.руб.	7800	9200	12450	
4	Операционная прибыль подразделений, тыс. руб.				
5	Рентабельность продаж (стр.4/стр.2 х 100 %)				
6	Оборачиваемость активов подразделения (стр.2/стр.1), тыс. руб.				
7	Рентабельность активов подразделения (стр.4/стр.1)				
8	Минимально необходимая норма прибыли для подразделения, %	24	29	30	
9	Минимальный размер прибыли для подразделения (стр.1 х стр.8/100 %)				
10	Остаточная прибыль для подразделения (стр.4-стр.9)				
11	Доля остаточной прибыли подразделения в общей совокупности				
12	Интегральная оценка деятельности подразделения (стр.7 х стр.11)				

Задание 5. На основе исходных данных необходимо определить норму вмененных издержек, а также возможную сумму накоплений через 4 года с коэффициентом окупаемости 25 % по методу сложных процентов.

Исходные данные: Организация приняла решение вложить в развитие производственной базы 6 000 тыс. руб. с целью получения через три года прибыли в размере 9 000 руб. такой доход может быть получен от вложения в высоконадежные ценные бумаги.

4 Методические указания по подготовке и сдаче зачёта с оценкой

Промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине является дифференцированный зачет. К зачёту допускаются студенты:

- очной и очно-заочной форм обучения, получившие оценку «зачтено» по результатам выполнения и защиты практических работ;

- заочной формы, защитившие контрольную работу.

Оценка по зачёту («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при защите практических работ (контрольной работы)).

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

5.1 Цель, задачи и методические указания по выполнению самостоятельной работы

Основная цель самостоятельной работы студентов состоит в овладении профессиональными умениями и навыками организации и ведения бухгалтерского управленческого учета.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление и углубление теоретических знаний;
- развитие умения осмысливать, обрабатывать и анализировать законодательно-нормативный, учебный материал;
- стимулирование к творческой деятельности;
- приобретение навыков поиска и анализа информации по темам;
- формирование самостоятельности мышления.

При выполнении самостоятельной работы студенту вначале необходимо повторить все лекционные и практические занятия, а затем проверить свои знания, поэтапно выполняя следующие задания:

1) ответить на контрольные вопросы по каждой теме в п. 5.2;
2) решить практические задачи, приведенные в п. 5.3.

Тем самым студент проверит, насколько он усвоил знания и необходимые профессиональные навыки по дисциплине, проработает и закрепит весь учебный материал по дисциплине «Бухгалтерский управленческий учет».

Преподаватель, в свою очередь, путем устных опросов в конце занятий проверяет знание студентом ответов на контрольные вопросы, а также проверяет решенные самостоятельно студентом задачи.

5.2 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины для самопроверки

Тема 1

1. В чем состоит сущность управленческого учета?
2. Каковые основные цели и задачи управленческого учета?
3. Что относится к информационной базе управленческого учета?
4. Проанализируйте роль бухгалтера-аналитика в управленческом учете.
5. Назовите отличительные признаки финансового и управленческого учета.

Тема 2

1. Что признается расходами организации?
2. Какие затраты относятся к постоянным?
3. Чем различаются понятия «расходы», «издержки» и «затраты»?
4. Какие признаки классификации затрат вы знаете?
5. Что такое маржинальные затраты?
6. Какие элементы затрат выделяются в бухгалтерском учете?

Тема 3

1. Какова сущность коэффициентного способа распределения сырья и материалов по видам продукции?
2. Какие различают две формы снабжения в практике работы предприятий?
3. В чем заключается планирование снабженческо-заготовительной деятельности?
4. Что и как подлежит контролю на этапе снабжения и заготовки сырья и материалов?
5. Как и кем рассчитываются потребности организации в материальных ресурсах?

Тема 4

1. Назовите основные задачи учета затрат на производство.

2. Как списываются общехозяйственные расходы?

3. Изложите действующий порядок учета расходов по элементам затрат.

4. Каким образом определяют объем незавершенного производства?

5. Какова последовательность учетных процедур для определения фактической себестоимости продукции?

Тема 5

1. Перечислите задачи, стоящие перед управленческим учетом, по осуществлению коммерческо-сбытовой деятельности.

2. В чем заключается назначение бюджета продаж?

3. Какие факторы влияют на составление бюджета продаж?

4. Какие существуют подходы к принятию решений по ценообразованию?

5. Какие срочные меры инициирует финансовая служба в случае невыполнения плана продаж?

Тема 6

1. Какие подходы к формированию себестоимости в финансовом и управленческом учете вы знаете?

2. Назовите виды калькуляций.

3. Укажите основные отличия полуфабрикатного и бесполуфабрикатного вариантов попередельного метода учета затрат на производство.

4. В чем состоит сущность попроцессного метода учета затрат?

5. В чем состоит сущность попередельного метода учета затрат?

Тема 7

1. Что такое директ-костинг?

2. Изложите сущность нормативного метода учета затрат.

3. Каково определение кост-драйвера и для каких целей он используется в системе ABC?

4. Каковы характерные особенности метода «таргет-костинг»?

5. В чем заключается специфика подхода JIT в управленческом учете?

Тема 8

1. Что такое трансфертная цена?

2. Какие критерии оценки деятельности центров ответственности вы знаете?

3. Перечислите типы центров ответственности и критерии их деятельности.

4. Как оценить эффективность деятельности организации в целом и по подразделениям?

5. По каким показателям прибыли составляют отчеты центры прибыли?

Тема 9

1. Каковые функции бюджета?

2. Дайте характеристику этапам планирования.

3. Что представляет сосбой главный бюджет?

4. На основе чего строится операционный бюджет?

5. В чем отличие статических и гибких бюджетов?

Тема 10

1. Как определяется чистый дисконтированный доход?

2. Раскройте понятие «вмененные издержки по капитальным вложениям».

3. Раскройте сущность понятия «норма дисконта».

4. Что лежит в основе анализа безубыточности производства?

5. Охарактеризуйте методы «простого» и «сложного» процентов.

5.3 Содержание практических задач

Задание 1. В результате инвентаризации НЗП на 01 марта сумма НЗП составила 2 300 тыс. руб. на 01 апреля – 2 800 тыс. руб., затраты за март – 124 500 тыс. руб. Определить стоимость выпущенной продукции.

Задание 2. Определить фактическую себестоимость незавершенного производства по изделию, если затраты материалов составили 280 руб., ТЗР – 12 %, возвратные отходы – 1,5 %. Начислена заработная плата 170 руб. Общепроизводственные расходы по отношению к зарплате составили 35 %.

Задание 3. Определить себестоимость единицы продукции.

Исходные данные: предприятие произвело за период 2 800 ед. продукции, а реализовало 2 200 ед. Производственная себестоимость 340 тыс. руб., издержки по сбыту – 70 тыс. руб.

Задание 4. Провести анализ и сделать вывод об уровне обеспеченности материалами согласно заключенным договорам. Исходные данные - в таблице 48:

Таблица 48 – Обеспечение потребности материальных ресурсов договорами и фактическое их выполнение

Вид материала	Плановая потребность, т	Источники покрытия, т		Заключено договоров, т	Обеспечение потребности договорами, %	Поступило от поставщиков, т	Выполнено договоров, %
		внутренние	внешние				
Резина	4 700	50	4650	4420	?	4190	?
И т.д.							

Задание 5. Определить фактический расход материалов за отчетный период. Списать расход материалов на конкретные виды продукции, если известно, что на продукт «А» израсходовано 60 % сырья, на продукт «Б» - 25 %, на продукт «С» - 15 %. Указать корреспонденцию счетов.

Исходные данные: остаток материалов на начало отчетного периода – 234 000 руб. Документально подтверждено поступление материалов в отчетном периоде – 4 530 000 руб. Возврат материалов из производства на склад – 124 800 руб. Остаток материалов на складе на конец отчетного периода по данным инвентаризации – 3 466 200 руб.

Задание 6. Определить по каждому виду изделий: маржинальный доход; точку безубыточности; минимальную цену продаж; вклад в общую сумму прибыли; себестоимость изделий по методу абсорпшен-костинг; себестоимость изделий по методу директ-костинг. Как должна быть изменена структура объема продаж, с тем, чтобы увеличить доходность организации, если имеется возможность увеличения объема продаж не более 10 %? Исходные данные приведены в таблице 49:

Таблица 49 – Исходные данные к заданию 1

Изделие	Цена, руб.	Кол-во, т	Переменные затраты на единицу	Постоянные расходы, руб.	Маржинальный доход на единицу, руб.	Прибыль, руб.
А	150	8 500	95	255 000		
Б	112	9 630	58	375 000		
В	255	1 550	185	129 000		
Г	115	8 850	53	425 000		
ИТОГО:	Х	Х	Х	1 184 000	Х	Х

Задание 7. Организация при составлении плана (бюджета) продаж планирует себестоимость реализованной продукции 6 000 тыс. руб., в том числе постоянные затраты – 1 200 тыс. руб. и переменные затраты – 75 % от объема чистой реализации. Определите планируемый объем чистой реализации.

Задание 8. Организация занимается выпуском мебельной продукции. Для производства организация приобретает основные и вспомогательные материалы. Следует определить отклонение по цене основных материалов при следующем условии: нормативная цена – 15 руб., фактическая цена – 10,2 руб.; фактическое количество – 3 000 ед., покупная стоимость – 10 руб.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (ред. от 01.05.2022 г.).

2. Федеральный закон "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ (последняя редакция).

3. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 06.04.2015) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99" (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 г. № 1790).

4. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" (ПБУ 4/99)".

5. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 г. № 94н (ред. от 08.11.2010) "Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению".

6. Приказ Минфина России от 15.11.2019 г. № 180н "Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 "Запасы" (вместе с "ФСБУ 5/2019...") (Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2020 г. № 57837).

7. Приказ Минсельхоза РФ от 06.06.2003 г. № 792 "Об утверждении Методических рекомендаций по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях".

8. Основные положения по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на промышленных предприятиях (утв. Госпланом СССР, Госкомцен СССР, Минфином СССР, ЦСУ СССР 20.07.1970) (ред. от 17.01.1983).

9. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учеб. / под ред. проф. В. Я. Позднякова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 617 с.

10. Аникин, Б. А., Родкина, Т. А. Система управления себестоимостью «кайзен-костинг»/ Б. А. Аникин, Т. А. Родкина − [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://inbsn.ru/articles/target-kaizen/kaizen-costing.html

11. Бюджет продаж [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https: //www.finoko.ru/instruments/budgeting/byudzhet-prodazh

12. Васильева, Л. С. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие / Л. С. Васильева, Д. И. Ряховский, М. В. Петровская. – Москва: Эксмо, 2007. – 368 с.

13. Кондраков, Н. П., Иванова, М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.

14. Кузьмина, М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учеб. пособие / М. С. Кузьмина. – 2-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2013. – 248 с.

15. Лазарева, О. Инвентаризация незавершенного производства: в строительстве и на производстве, порядок проведения, проводки, приказ / О. Лазарева − [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://online-buhuchet.ru/inventarizaciya-nezavershennogo-proizvodstva

16. Лычагина, Л. Л., Голубенко, А. П. Сущность и эффективность использования системы учета затрат “Директ-костинг” / Л. Л. Лычагина, А. П. Голубенко //Проблемы учета и финансов. −2015. − № 2(18).

17. Мельник, С. Бюджетирование в системе управленческого учета / С. Мельник. − [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moedelo.org/club/upravlencheskiy-uchet/upravlencheskiy-uchet-i-byudzhetirovanie

18. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2018. - 29 с.

19. Нестеренко, Е. Директ-костинг в управленческом учете: суть метода и способы применения / Е. Нестеренко. − [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://finacademy.net/materials/article/direct-costing

20. Остаев, Г. Я. Управленческий учет: учеб. / Г. Я. Остаев. – Москва: Дело и сервис, 2017. – 272 с.

21. Потребность в сырье и материалах − [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://financial-opp.ru/lektsii-po-planirovaniyu-i-kontrolyu-na-pr…-discipline-planirovanie-na/396-potrebnosti-v-syre-i-materialah.html

22. Сергеева, И. А. Управленческий учет: учеб. пособие / И. А. Сергеева, Н. Н. Губернаторова. – Москва: КноРус, 2022. – 176 с.

23. Стоцкая, А. АВС-метод учета затрат-как применять? / А. Стоцкая. − [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nalog-nalog.ru/buhgalterskij_uchet/vedenie_buhgalterskogo_ucheta/abcmetod_ucheta_zatrat_kak_primenyat-nn/

24. Стоцкая, А. Понятие себестоимости в бухгалтерском учете (нюансы) Ъ А. Стоцкая. − [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nalog-nalog.ru/uchet_zatrat/ponyatie_sebestoimosti_v_buhgalterskom_uchete_nyuansy/

25. Таргет-костинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.financialguide.ru/encyclopedia/target-costing

26. Управленческая отчетность – что в нее входит, порядок составления, состав и формы отчетности − [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https: //www.moedelo.org/club/upravlencheskiy-uchet/upravlencheskaya-otchetnost

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Образец листа «СОДЕРЖАНИЕ» для контрольной работы

СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	2
1	Вопрос № 2. Учет и контроль доходов и расходов по обычным видам деятельности и прочих доходов и расходов.	4
2	Вопрос № 6. Особенности применения попроцессного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.	9
3	Задача № 1. Определение величины запасов производственной и финансовой прочности предприятия.	14
4	Задача № 2. Определение постоянных затрат организации. Уравнение зависимости затрат от объема производства.	15
5	Задача № 3. Определение себестоимости единицы полуфабриката после каждого передела и единицы готовой продукции.	16
6	Задание № 4. Расчет размера остаточной прибыли для каждого центра ответственности.	18
7	Задание № 5. Норма вмененных издержек. Метод сложных процентов.	20
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	22

Примечания

1) Границы после заполнения таблицы убрать.
2) Страницы проставлены приблизительно.
3) Пример соответствует правилам оформления в ИНОТЭКУ.

Локальный электронный методический материал

Надежда Александровна Бегишева

БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 7,5. Печ. л. 6,7

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1