

Федеральное агентство по образованию
Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

Ю.А ШЕВЧЕНКО

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Практикум

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2010

ББК 65
Ш 31

Шевченко, Ю.А.

Ш 31 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ [Текст] : практикум. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2010. – 76 с.

Практикум по дисциплине «Управленческий учет» составлен в соответствии с требованиями ГОС ВПО и в соответствии с учебным планом подготовки студентов специальности 080111.65 «Маркетинг» всех форм обучения.

ББК 65

Печатается по решению РИСО ВГУЭС

© Издательство Владивостокский
государственный университет
экономики и сервиса, 2010

ВВЕДЕНИЕ

Подготовка специалистов в области маркетинга для работы в фирмах различных масштабов и сфер деятельности требует приобретения студентами навыков формирования системы информационного и аналитического обоснования процесса принятия управленческих решений. Такого рода информация формируется и обрабатывается в рамках системы управленческого учета, которая в той или иной форме существует у каждого хозяйствующего субъекта.

По мере роста масштабов деятельности фирм, система управленческого учета требует все большей формализации и усложнения функций. Специалисты, выпускаемые вузом, должны не только иметь представление о структуре информационных потоков, призванных обеспечить принятие управленческих решений, но и знать методы обработки и представления такой информации, а также обладать навыками построения системы управленческого учета в рамках организационной структуры фирмы¹.

Данное пособие имеет основной целью формирование практических навыков обработки и систематизации управленческой информации у студентов. Пособие предназначено для работы на практических и лекционных занятиях, часть заданий рассчитана на совместную работу в аудитории, часть – самостоятельных работ и домашние задания.

Дисциплина «Управленческий учет» предусматривает решение большого количества задач и логических примеров как на лекционных, так и на практических занятиях. Для полноценной подготовки студента необходимо, что бы решение задачи шло в комплексе с ее условием. Поэтому пособие рекомендуется использовать как индивидуальное, оно составлено по принципу учебной тетради, т.е. место и формы для решения заданий размещены вместе с условиями. Это позволит сэкономить времени на практических и лекционных занятиях и обеспечить качественное обучение учащихся.

Издание составлено из заданий по темам, полностью соответствующим учебному плану и обеспечивающих подготовку к промежуточной аттестации студентов (электронное тестирование), и предназначено для работы на лекционных и практических занятиях и для самостоятельной подготовки студентов всех форм обучения.

¹ Волкова О.Н. Управленческий учет: сб. задач и методических материалов. – М.: Изд-во «Проспект», 2005.

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

1.1. Основные виды занятий

В соответствии с действующим учебным планом по данному курсу для студентов очной формы обучения отводится 51 час обязательных аудиторных занятий, в том числе:

- лекционные занятия – 34 ч.
- практические занятия – 7 ч.
- консультации

Практические занятия призваны сформировать у студента профессиональные умения. После изучения курса студенты должны иметь знания и свободно ориентироваться в следующих вопросах:

- методы проведения сравнительного анализа альтернативных решений;
- содержание и порядок ведения внутренних отчетов предприятия, для внутренних пользователей;
- методы использования учетной информации для определения критических областей и перспективных возможностей развития предприятия;
- принципы бюджетирования в организации;
- способы формирования системы управленческого учета в организации, место и роль экономиста-аналитика в системе управления финансами организации.

По завершении курса студент должен свободно владеть такими процедурами, как:

- использовать различные классификации затрат для различных целей;
- проводить необходимые расчеты для анализа соотношения затрат, прибыли и объема продаж;
- рассчитывать себестоимость единицы продукции с использованием различных систем учета затрат;
- строить основной бюджет предприятия;
- составлять плановый отчет о прибылях и плановый баланс;
- использовать информацию о затратах для принятия обоснованных ценовых решений;
- строить систему показателей для стратегического планирования и контроля предприятия;
- делать обоснованный выбор показателей для оценки деятельности подразделений компании, рассчитать эти показатели.

1.2. Темы и содержание практических занятий

На практических занятиях предполагается проведение следующих видов работ:

- краткий текущий контроль лекционного материала в форме тестов либо устных опросов;
- изучение и анализ ситуаций к темам;
- обсуждение дискуссионных вопросов, в рамках ситуации «Case-study», обобщение и предоставление письменного отчета по ситуации.
- решение задач по темам курса;
- предоставление докладов и сообщений по темам курсов и их обсуждение.

Основные задания по темам курса:

Тема 1. Особенности управленческого и финансового учета. Ситуационные упражнения. Тестовые задания.

Тема 2. Классификация затрат. Тестовые задания, упражнения, задачи.

Тема 3. Анализ соотношения затрат, объемов и прибыли. Задание для самоконтроля, практические задачи, упражнения, графические задачи.

Тема 4. Методы калькулирования себестоимости. Практические задачи, упражнения, задания для самостоятельной работы дома.

Тема 5. Релевантные затраты. Ситуационные упражнения. Тестовые задания.

Тема 6. Бюджеты в планировании и контроле. Практические задачи, упражнения, тестовые задания.

Тема 7. Гибкие бюджеты. Ситуационные упражнения и задачи для самостоятельной работы.

Тема 8. Ценовые решения и управление затратами. Задания для лекционных и практических занятий. Задачи, задания для самостоятельной работы.

Тема 9. Стратегия организации и сбалансированная карта показателей. Тестовые задание и большое практическое задание «Case-study». Порядок работы с ситуацией изложен в том же разделе, что и основное задание.

Тема 10. Децентрализация и оценка деятельности подразделений организации. Ситуационные упражнения и задачи.

1.3. Методические рекомендации по выполнению работ

Издание составлено из заданий по темам, полностью соответствующим учебному плану и обеспечивающих подготовку к промежуточной аттестации студентов (экзаменационное электронное тестирование).

Темы практических работ, в точности соответствуют темам лекционных занятий и изложены в той же последовательности.

Для полноценной подготовки студента необходимо, чтобы решение задачи шло в комплексе с ее условием. Поэтому пособие рекомендуется использовать как индивидуальное, оно составлено по принципу учебной тетради, ответы и решения вписываются в специальные шаблоны, предусмотренные в каждом задании.

Для работы студенты должны иметь при себе калькуляторы.

Для студентов **очной формы обучения** пособие, в основном, рассчитано на аудиторную работу в присутствии преподавателя. Задания, обозначенные как «для работы на лекционных занятиях», предназначены для объяснения лекционного материала и решаются совместно с преподавателем. Остальные задания решаются студентом либо самостоятельно, либо совместно с преподавателем, в течение аудиторных практических занятий.

Часть заданий, по усмотрению преподавателя может быть предложена студентам в качестве домашнего задания. Сроки выполнения домашнего задания так же определяются преподавателем. Задания для самостоятельной работы выполняются студентом во внеаудиторное время и, в обязательном порядке проверяются преподавателем. Задания, сданные после оговоренного срока, на проверку не принимаются. Если студентом в течение семестра было выполнено менее 75% предложенных упражнений, он не допускается до итоговой аттестации (экзамена).

Для студентов **заочной формы обучения:** большая часть заданий должна быть решена самостоятельно. Задания, обозначенные как «для работы на лекционных занятиях», предназначены для объяснения лекционного материала и решаются совместно с преподавателем.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ КУРСА

Тема 1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО УЧЕТА

Задание 1. Отметьте знаком «Ф» признаки характерные для финансового учета и знаком «У» – для управленческого учета.

- Основная цель – предоставление отчетности для внешних контролирующих пользователей;
- Основная цель – обеспечение информацией руководства фирмы для принятия решений;
- Ориентирован на прошлое;
- Рассматривает организацию как единое целое;
- Большое значение придается детализированным отчетам по подразделениям, продуктам, потребителям;
- Больше ориентирован на будущее;
- Требуется высокой точности;
- Больше ориентирован на своевременность, чем на высокую точность;
- Ориентирован на внешних пользователей;
- Ориентирован на внутренних пользователей;
- Информация может быть отнесена к коммерческой тайне предприятия;
- Обязателен для ведения, регистры введены законодательными актами;
- Не обязателен для ведения, вводится по желанию руководства предприятия;
- Не существует четких норм и форм для предоставления отчетности.

Задание 2. Укажите признаки, характерные для информации, получаемой при ведении регистров управленческого учета (отметив знаком «Х» соответствующее утверждение):

- Является абсолютно точной;
- Является абсолютно объективной и достоверной;
- Использует, в основном, стоимостные измерители;
- Может отражаться в стоимостных, натуральных и качественных показателях;
- Является гибкой, ориентированной на ситуацию;
- Должна быть своевременной.

Задание 3. Отметьте утверждения, являющимися **общими** для бухгалтерского и управленческого учета (отметив знаком «X» соответствующее утверждение):

- Фокусируют внимание на деятельности подразделений, а не организации в целом;
- Связаны в большей степени с будущим, чем с прошлым;
- Используют в основе одни и те же исходные данные;
- Обязательны для каждой организации;
- Не могут использовать абсолютно не проверенную информацию и субъективные суждения;

Задания 4-10. Выберите правильный вариант ответа:

Задание 4. Суть концепции «точно и в срок» состоит в том, что:

- а) необходимо создать запасы на случай срыва сроков поставки;
- б) запасы сводятся к минимуму путем тщательного планирования;
- в) необходимо максимизировать скорость доставки сырья и материалов;
- г) минимизируются задержки платежей от потребителей.

Задание 5. Цель введения концепции «точно и в срок» на предприятии заключается:

- а) снизить затраты на хранение и, соответственно, себестоимость продукции;
- б) добиться лояльности потребителей;
- в) добиться уступок от поставщиков;
- г) усовершенствовать процесс производства и реализации продукции.

Задание 6. Для применения системы «точно и в срок» предприятию необходимо:

- а) иметь ограниченное количество потребителей;
- б) иметь максимальное количество поставщиков;
- в) иметь то небольшое поставщиков, которые могут обеспечить необходимую частоту поставок
- г) заключать только долгосрочные договора с поставщиками, для обеспечения сроков поставки

Задание 7. Понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» означает:

- а) разработка новых деловых процессов, обычно на основе электронных систем, с целью ускорить реакцию корпоративных систем на условия ведения бизнеса;
- б) разработка новых деловых процессов, обычно на основе электронных систем, с целью введения на предприятии более жесткого контроля;

- в) введение инноваций в производственный процесс;
- г) введение системы мониторинга за действиями конкурентов.

Задание 8. Цель проведения реинжиниринга на предприятии состоит в:

- а) модернизации процесса реализации товара;
- б) обеспечении лояльности потребителей;
- в) модернизации процесса производства;
- г) снижении затрат на предприятии

Задание 9. Термин «бенчмаркинг» означает:

- а) систему промышленного шпионажа;
- б) процедура внедрения в практику работы технологий, стандартов и методов работы лучших организаций аналогов;
- в) процедура учета технологий, стандартов и методов работы лучших организаций аналогов
- г) процедура внедрения новых методов управленческого учета.

Задание 10. Первыми этапами при применении бенчмаркинга на предприятии являются:

- а) анализ бизнес процессов других организаций и внедрение необходимых изменений;
- б) анализ бизнес процессов других организаций и внедрение изменений в систему управленческого учета на собственном предприятии;
- в) анализ деталей собственных бизнес процессов и анализ бизнес процессов других организаций;
- г) выявление жалоб и претензий потребителей и анализ бизнес процессов других организаций.

Тема 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

Задание 1. Распределите виды затрат в табл. 2.1 (поставьте номер в соответствующей ячейке):

1. Сырье и материалы
2. Аренда оборудования, используемого для производства одного вида продукции
3. Стоимость электроэнергии при производстве нескольких видов продукции
4. Здания, оборудование, если производится несколько видов продукции.

Классификация затрат

| Затраты | Переменные | Постоянные |
|-----------|------------|------------|
| Прямые | | |
| Косвенные | | |

Когда объектом калькулирования затрат является отдел рекламы, к каким затратам будет отнесена заработная плата руководителя отдела рекламы? _____

Задание 2. На рис. 1 постройте графики стереотипного «поведения» постоянных и переменных затрат в расчете на весь объем производства и на единицу продукции:

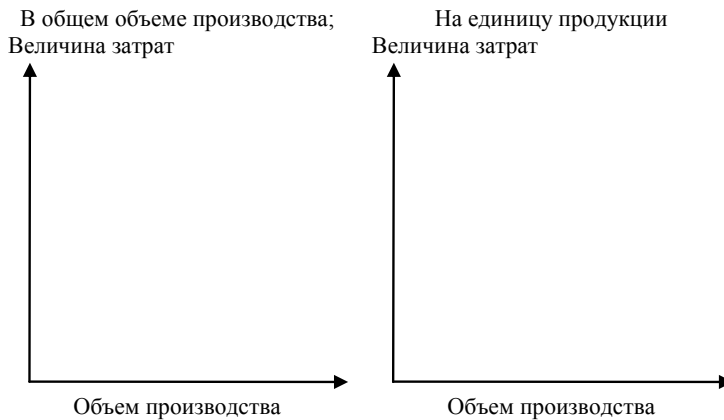


Рис. 1. Стереотипное изменение переменных и постоянных затрат

Задание 3: Для производственной организации примером затрат на период будут:

- амортизация цехового оборудования;
- заработная плата работников отдела реализации;
- заработная плата операторов машин;
- страховка цехового оборудования.

Задание 4. Организация планирует себестоимость реализованной продукции 2 млн руб., в том числе постоянные затраты 400 тыс. рублей,

а переменные – 75% от чистой реализации. Определите объем чистой реализации.

Задание 5: Определите себестоимость произведенной продукции и себестоимость реализованной продукции, по данным табл. 2.

Таблица 2

Остатки на счетах организации имеет в 20X1 году

| Запасы | Начальные | Конечные |
|----------------------------|-------------|-------------|
| Прямые материалы | 55 000 руб. | 65 000 руб. |
| Незавершенное производство | 96 000 руб. | 80 000 руб. |
| Готовая продукция | 50 000 руб. | 85 000 руб. |

За год были произведены следующие затраты:

Куплено прямых материалов: 400 000 руб.

Прямые трудовые затраты: 220 000 руб.

Общепроизводственные расходы: 330 000 руб.

Задание 6. Крошка Енот решил приготовить ужин. Можно было за полчаса сходить на пруд нарвать сладкого тростника и принести воды, а можно было за 1 час собрать ягоды на соседней поляне. Сходить на поляну и на пруд Крошка Енот не успевал – уже садилось солнце. Крошка Енот подумал и решил сходить на пруд. Что можно назвать в таком случае альтернативными затратами?

А если Крошка Енот сходит за ягодами?

Задание 7. Приростные (или дополнительные, инкрементные, дифференцированные) затраты или доходы – это разница в расходах/доходах между двумя анализируемыми вариантами. В случае с Крошкой Енотом (задание 6) что можно назвать дифференцированными затратами, и каков размер дифференцированных затрат?

Задание 8. Буратино пошел в школу. Папа Карло купил ему азбуку, портфель и каждый день выдавал луковицу на обед и раз в неделю деньги на чернила. Буратино решил отправиться на поиски приключений, убежал из дома и бросил школу. Какие расходы можно назвать невозвратными и почему?

А если Буратино не бросит школу?

Задание 9. Отметьте знаком «П» затраты, которые можно отнести к производительным и знаком «Н» – к непроизводительным.

- Затраты на повторную переработку бракованных изделий;
- Затраты на обучение работников коммерческого отдела;
- Пеня за просрочку поставок готовой продукции заказчикам;
- Реклама;
- Затраты на сырье и материалы;
- Закупка материалов высшего качества по более высоким ценам.
- Оплата рабочим за время вынужденного простоя;
- Организация на территории предприятия зоны отдыха для работников (при суточном режиме работы на предприятии).

Задание 10. Установлено, что в кинотеатре «Волшебный фонарь» сеанс в среднем посещают: при цене билета 150 руб. – 300 зрителей, при цене 100 руб. – 600 зрителей, при цене 70 руб. – 1200 зрителей. Макси-

мальная вместимость зала 2000 чел. По какой цене следует продавать билеты, что бы получить наибольший доход?



Рис. 2. Решение задачи 10

Выводы _____

Совет: Задачу можно решить графическим способом. А как называется метод, которым вы при этом воспользуетесь?

Тема 3. АНАЛИЗ СООТНОШЕНИЯ ЗАТРАТ, ОБЪЕМОВ И ПРИБЫЛИ

Задание 1. Компания Auto Wash, занимающаяся мойкой машин, взимает плату в 4 доллара за мытье одного автомобиля. Переменные затраты составляют 15% от объема продаж. Постоянные затраты равны 1700 \$ в месяц. Сколько автомобилей должна вымыть компания, что бы достигнуть точки безубыточности. Попробуйте решить задачу методом уравнения.

Задание 2. По распоряжению начальника Вам необходимо подготовили график иллюстрирующий расчет точки безубыточности (рис. 3). Данные возьмите из задания 1.

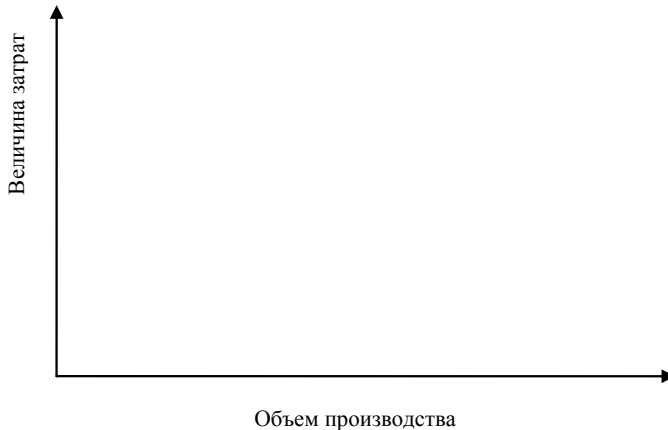


Рис. 3. Расчет точки безубыточности для компании «Auto Wash»

Отметьте стрелками, как изменятся линии на графике и измениться точка безубыточности если: а) отпускная цена продукта снизится; б) возрастет уровень постоянных затрат; в) увеличатся переменные затраты на единицу продукции.

Задание 3. У компании А в структуре затрат преобладают переменные затраты, у компании Б – постоянные. Если продажи на рынке будут расти, у какой компании прибыль будет увеличиваться быстрее и почему?

Задание 4. Согласны ли вы с утверждением, что 10%-ное увеличение отпускной цены продукта окажет такое же влияние на прибыль компании как 10%-ное снижение переменных издержек? Почему.

Задание 5. Организация планирует продать 200000 единиц продукции, постоянные затраты – 400 000 руб., переменные – 60% от цены продажи. Для того, что бы иметь операционную прибыль 100 000 рублей, какой должна быть цена продажи единицы продукции?

Задание 6. Имеется следующая информация о затратах на единицу продукции: материалы: 4,40 руб., трудовые затраты – 1,6 руб., переменные общепроизводственные расходы (ОПР) – 2,3 руб., постоянные ОПР – 1,9 руб., переменные коммерческие расходы 3,1 руб., постоянные коммерческие расходы 1,1 руб. Цена составляет 15,5 руб. Объем выпуска составляет 1240 единиц.

В таблице необходимо рассчитать производственную и полную себестоимость, прибыль и маржинальную прибыль по методу учета полных затрат и по методу учета переменных затрат.

Таблица 3

Расчет себестоимости методом полных затрат и методом учета переменных затрат

| Метод учета полных затрат | | Метод учета переменных затрат | |
|-------------------------------|--------------|--|--------------|
| Показатели | Сумма затрат | Показатели | Сумма затрат |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Выручка от реализации | | Выручка от реализации | |
| – Прямые материальные затраты | | – Прямые материальные затраты | |
| – Прямые трудовые затраты | | – Прямые трудовые затраты | |
| – ОПР | | – Переменные ОПР | |
| = Валовая прибыль | | – Переменные коммерческие расходы | |
| – Коммерческие расходы | | – Переменные общехозяйственные расходы | |
| – Общехозяйственные расходы | | = Маржинальная прибыль | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|--|---|
| = Прибыль от реализации продукции | | – Постоянные ОПР | |
| | | – Постоянные коммерческие расходы | |
| | | – Постоянные общехозяйственные расходы | |
| | | = Прибыль от реализации продукции | |

В каких случаях предприятию более рационально использовать метод учета полных затрат и в каких метод учета переменных затрат?

Задание 7. На рис. 3.2. построены графики переменных (сплошная линия) и постоянных затрат (пунктирная линия) на предприятии. Необходимо указать области релевантности для постоянных, переменных и суммарных затрат предприятия ABC.

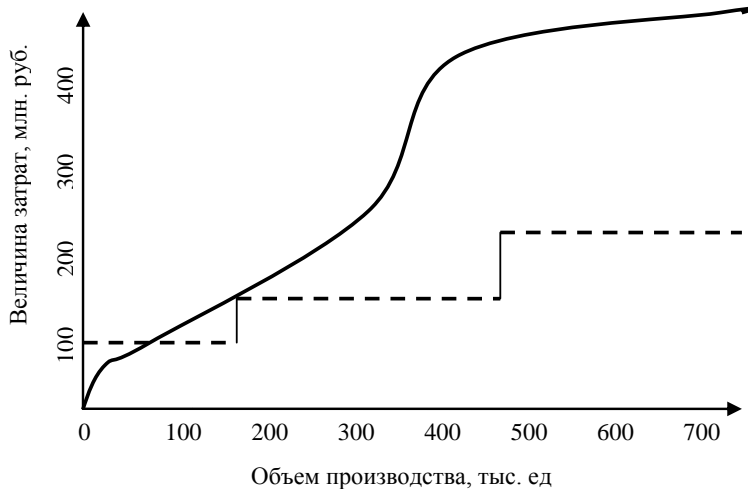


Рис. 4. Динамика затрат на предприятии ABC

Область релевантности для переменных затрат _____

Область релевантности для постоянных затрат _____

Область релевантности для суммарных затрат _____

Задание 8. Компания «Ветерок» продает сейчас 500 велосипедов в месяц. Менеджер по продажам компании считает, что, если увеличить рекламный бюджет на \$10,000 в месяц, продажи велосипедов вырастут до 540 штук. Стоит ли увеличивать рекламный бюджет, если каждая единица продукции, проданная «Ветерком», приносит \$200 маржинального дохода?

Задание 10. Представлены данные по двум проектам. Необходимо найти: коэффициент маржинального дохода, маржу безопасности и рассчитать операционный левверидж для каждого проекта. Какой из двух проектов имеет больший уровень риска? Как изменится прибыль по каждому проекту, если объем продаж увеличиться на 10%?

Таблица 4

Данные по проектам производства и реализации спортивных велосипедов и велосипедов для детей

| Показатели | Спортивные велосипеды | Детские велосипеды |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Объем продаж | 500 шт. | 1200 шт. |
| Цена единицы изделия | \$600 | \$100 |
| Выручка | | |
| Переменные затраты за ед. | \$300 | \$ 25 |
| Постоянные затраты | \$105 000 | \$75 000 |
| Прибыль | | |
| Коэффициент маржинального дохода | | |
| Точка безубыточности в денежных ед. | | |

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| Маржа безопасности | | |
| Операционный леверидж | | |
| Уровень риска | | |
| Изменение прибыли, при увеличении выручки на 10% | | |

Для справки: Точка безубыточности в денежных единицах равна сумма постоянных расходов, разделенная на коэффициент маржинального дохода.

Задание 3. Частный детский сад набирает детей в группы. Затраты на содержание здания и обслуживающего персонала составляют 44 000 руб. в месяц. Каждая группа требует дополнительных затрат на нянечку и воспитателя 25 000 рублей в месяц. Количество детей в группе не более 15 человек. Затраты на питание 1 ребенка составляют 2500 рублей в месяц. Стоимость услуг сада для родителей 6000 в месяц на 1 ребенка. Найти точку безубыточности методом уравнения, а затем графическим способом.

Графический способ расчета:

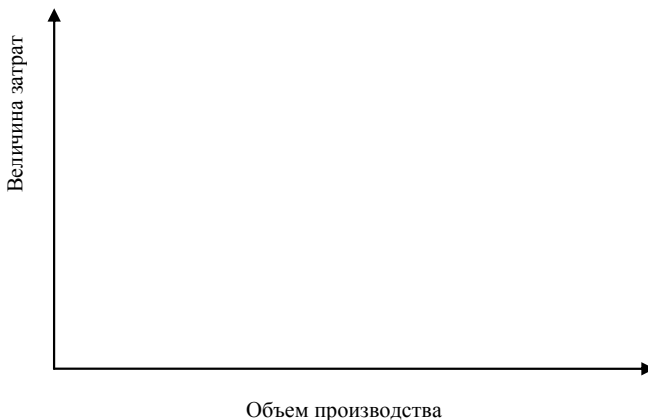


Рис. 5. Расчет точки безубыточности для детского сада

Тема 4. МЕТОДЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ»

4.1. Позаказный метод калькулирования себестоимости

Задание 1. Какой метод определения затрат на единицу продукции – позаказное калькулирование («З») или попроцессное калькулирование («Пр») – более логично использовать на каждом из следующих предприятий?

- Фабрика по производству силикатного клея;
- Книжное издательство;
- Нефтеперерабатывающий завод;
- Завод по производству концентрированного апельсинового сока;
- Целлюлозно-бумажный комбинат;
- Компания, строящая коттеджи по индивидуальным заказам клиентов;
- Мастерская по ремонту автомобилей;
- Рекламное агентство;
- Адвокатская контора.

Задание 2. В качестве базы распределения при расчете плановых коэффициентов общепроизводственных расходов компании используют следующие показатели:

- Компания X – прямые затраты труда в человеко-часах;
- Компания Y – машино-часы.
- Компания Z – прямые затраты на сырье и материалы.

Плановые показатели по компаниям X, Y, Z представлены в табл. 5.

Таблица 5

Плановые показатели на следующий год по трем компаниям – X, Y и Z

| Показатели | X | Y | Z |
|--|---------|---------|---------|
| Прямые затраты труда (человеко-часов) | 80 000 | 45 000 | 60 000 |
| Машино-часы | 30 000 | 70 000 | 21 000 |
| Прямые затраты на сырье и материалы (руб.) | 400 000 | 290 000 | 300 000 |
| Общепроизводственные расходы (руб.) | 536 000 | 315 000 | 480 000 |

1. Рассчитайте плановые коэффициенты общепроизводственных расходов (ОПР) для этих компаний.

Компания X _____

Компания Y _____

Компания Z _____

2. Предположим, что в следующем году компания X выполнит три заказа. Прямые затраты труда для каждого из них составят:

– на заказ № 215 – 12 000 человеко-часов;

– на заказ № 216 – 36 000 человеко-часов;

– на заказ № 217 – 30 000 человеко-часов.

Какая сумма общепроизводственных расходов будет распределена на эти заказы?

3. Если фактическая сумма общепроизводственных расходов за год составит 530 000 рублей, окажутся ли ОПР перераспределенными или недораспределенными? На какую сумму?

Задание 3. Фирма «Vista» занимается ландшафтным дизайном. Для расчета затрат по проектам используется система позаказного калькулирования. В табл. 6 приведены данные по трем проектам, которые разрабатывались в апреле. Незаконченных работ на начало апреля не было.

Таблица 6

Затраты на проекты фирмы «Vista» в апреле

| Показатели | Венеция | Сад чудес | Скалистые горы |
|--|---------|-----------|----------------|
| Затраты труда дизайнеров (чел/час) | 120 | 100 | 90 |
| Прямые затраты на сырье и материалы (дол.) | 2500 | 3700 | 1400 |
| Прямые затраты на оплату труда (дол.) | 9600 | 8000 | 7200 |

ОПР распределялись по проектам на базе затрат труда дизайнеров. Плановый коэффициент ОПР равен \$90 на 1 человеко-час. Проекты «Сад чудес» и «Венеция» были завершены в апреле, работа над третьим проектом продолжилась в мае.

1. Рассчитайте, какая величина ОПР должна быть распределена на каждый проект в апреле _____

2. Рассчитайте общую сумму затрат по каждому из законченных проектов _____

Задание 5. Предприниматель закупил:

- товар А по цене 300 рублей за кг, в количестве 50 кг.;
- товар Б по цене 45 рублей за штуку в количестве 300 штук.;
- товар Д по цене 3 руб. за упаковку в количестве 1000 упаковок.

Товар планируется продать за 5 рабочих дней. Заработная плата продавца составляет 100 рублей в день, плата за место на рынке 350 рублей за 5 дней, транспортные расходы 30 рублей в день. Необходимо назначить цену на товар. Формула ценообразования: полная себестоимость товара + 20% прибыли.

4.2. Попроектный метод калькулирования себестоимости

Задание 6. Организация закончила и выпустила из производства 3000 единиц продукции в течении апреля и имела конечный остаток незавершенного производства – 400 единиц, на 10% незавершенные по добавленным затратам и на 100% завершенные по материальным затратам. Начального остатка незавершенного производства не было. Рассчитайте условные единицы по добавленным затратам и по материальным затратам.

По добавленным затратам _____

По материальным затратам _____

Задание 7. Организация закончила и выпустила из производства 2500 единиц продукции за апрель, конечный остаток незавершенного производства – 500 единиц, которые завершены на 30% по добавленным затратам и на 100% по материальным затратам. Начального остатка незавершенного производства не было. В течении апреля материальные затраты составили 9300 рублей, а затраты на обработку 5300 рублей.

Найдите себестоимость выпущенной продукции и затраты на единицу продукции.

Задание 8. Фирма выпускает детские игрушки. За 1 квартал она закончила и выпустила из производства 3500 единиц продукции, конечный остаток незавершенного производства – 800 единиц, которые завершены на 45% по добавленным затратам и на 90% по материальным затратам. Начального остатка незавершенного производства не было. В течении апреля материальные затраты составили 16500 рублей, а затраты на обработку 15300 рублей. Найдите себестоимость выпущенной продукции и затраты на единицу продукции.

Задание для работы на лекционном занятии¹

Необходимо рассчитать себестоимость проданной продукции и оценить запасы товарно-материальных ценностей на предприятии. Условия: начальные запасы отсутствуют.

В марте закуплены для реализации 500 единиц продукции по цене 10 руб.

В апреле закуплены для реализации 300 единиц продукции по цене 11 руб.

В мае проданы 400 единиц продукции по цене 20 руб.

В июне проданы 200 единиц продукции по цене 21 руб. В июле закуплены для реализации 150 единиц продукции по цене 11,5 руб.

В августе проданы 100 единиц продукции по цене 21,5 руб.

В настоящий момент существуют три основных метода оценки запасов:

1. ФИФО (англ. First In First Out – FIFO);
2. ЛИФО (англ. Last In First Out – LIFO);
3. по средневзвешенной. Необходимо произвести оценку по каждому методу.

¹ Просветов Г.И. Управленческий учет. Задачи и решения: учебно-методическое пособие. – М.: Изд-во РДЛ, 2006.

Решение:

1. Метод оценки запасов ФИФО

В этом методе оценки стоимости запасов предполагается, что партия товара, первой поступившая в запасы, первой и реализуется.

Таблица 7

Оценка запасов по методу ФИФО

| Месяц | Закупка, руб. (по закупочным ценам) | Продажа, руб. (по оценочной стоимости) | Запасы после операции купли-продажи, руб. (по оценочной стоимости) |
|--------|--|--|--|
| март | | | |
| апрель | | | |
| май | | | |
| июнь | | | |
| июль | | | |
| август | | | |

Итого запасов на конец периода: _____

2. Метод оценки запасов ЛИФО

В этом методе оценки стоимости запасов предполагается, что партия товара, поступившая в запасы последней, реализуется первой. Это предположение имеет место только на бумаге. Условия задачи те же.

Таблица 8

Оценка запасов по методу ЛИФО

| Месяц | Закупка, руб. (по закупочным ценам) | Продажа, руб. (по оценочной стоимости) | Запасы после операции купли-продажи, руб. (по оценочной стоимости) |
|--------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| март | | | |
| апрель | | | |
| май | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------|---|---|---|
| июнь | | | |
| июль | | | |
| август | | | |

Итого запасов на конец периода: _____

3. Метод оценки запасов по средневзвешенной

В этом методе оценки стоимости запасов для продукции, находящейся в запасе, вычисляется средняя стоимость. Метод средневзвешенной часто применяется там, где имеются большие количества относительно мелких трудноразличимых единиц продукции, каждая из которых имеет низкую стоимость и которые трудно идентифицировать с конкретной ценой (например, гвозди).

Таблица 9

Оценка запасов по методу средневзвешенной

| Месяц | Закупка, руб. (по закупочным ценам) | Продажа, руб. (по оценочной стоимости) | Запасы после операции купли-продажи, руб. (по оценочной стоимости) |
|--------|--|--|--|
| март | | | |
| апрель | | | |
| май | | | |
| июнь | | | |
| июль | | | |
| август | | | |

Итого запасов на конец периода: _____

4. Влияние различных методов оценки запасов на расчет прибыли

В период колебания цен все три метода оценки запасов показывают различную стоимость запасов на конец периода. Следовательно, величина валовой прибыли для каждого из этих методов различна. Необходимо определить валовую прибыль в каждом случае и заполнить табл. 10.

Необходимые для работы формулы:

валовая прибыль = объем продаж (по ценам реализации) - себестоимость проданной продукции

себестоимость проданной продукции = запас на начало периода + закупки (по закупочной стоимости) - запас на конец периода (оценочная стоимость)

Таблица 10

Определение влияния различных методов оценки запасов на расчет прибыли

| | ФИФО, руб. | ЛИФО, руб. | Метод средневзвешенной, руб. |
|-----------------------------------|------------|------------|------------------------------|
| Объем продаж | | | |
| Запас на начало марта | | | |
| Закупки | | | |
| Запас на конец августа | | | |
| Себестоимость проданной продукции | | | |
| Валовая прибыль | | | |

Выводы _____

Задача для самостоятельной работы. На предприятии начальные запасы отсутствуют. В марте закуплены для реализации 300 единиц продукции по цене 15 руб. В апреле закуплены для реализации 400 единиц продукции по цене 16 руб. В мае проданы 500 единиц продукции по цене 30 руб. В июне проданы 100 единиц продукции по цене 31 руб. В июле закуплены для реализации 200 единиц продукции по цене 16,5 руб. В августе проданы 50 единиц продукции по цене 31,5 руб. Необходимо:

1. Определить стоимость запасов на конец периода методом оценки запасов ФИФО.
2. Определить стоимость запасов на конец периода методом оценки запасов ЛИФО.

3. Определить стоимость запасов на конец периода методом оценки запасов по средневзвешенной.

4. Определить валовую прибыль в задаче, при трех различных методах оценки.

Тема 5. РЕЛЕВАНТНЫЕ ЗАТРАТЫ

Задание 1. Компания несколько лет назад купила сырье за \$100, и сейчас у нее нет возможности продать эти материалы или использовать их в будущей продукции за исключением варианта выполнения заказа для одного своего прошлого потребителя. Этот заказчик готов купить партию товара, для изготовления которой потребуются все указанные материалы, но он не готов платить за него больше \$250 за единицу. Дополнительные издержки, связанные с переработкой материалов в требуемый товар, составляют \$200 (сдельный труд и переменные накладные расходы). Следует ли компании принять заказ по цене в \$250? Для решения необходимо сравнить два варианта управленческих решений.

Таблица 11

Издержки при различных вариантах управленческого решения, долл.

| | Не принимать заказ | Принять заказ |
|-------------------|--------------------|---------------|
| Материалы | | |
| Затраты на работу | | |
| Поступления | | |
| Чистые издержки | | |

Вывод _____

Следует ли считать затраты на материалы релевантными и почему?

Что относится к релевантным затратам в данной задаче и почему?

Влияют ли нерелевантные затраты на принятие управленческого решения?

Задание 2. Фирма производит электрические приборы. Стоимость одного изделия – 250 рублей, объем производства составляет ежемесячно 10 000 штук. Структура издержек на единицу изделия:

Сырье и материалы – 70 руб.

Зарботная плата производственных рабочих – 30 руб.

Зарботная плата административного персонала – 20 руб.

Постоянные ОПР – 70 рублей.

Переменные ОПР – 10 рублей.

К менеджеру поступило предложение принять дополнительный заказ на 1000 изделий, по цене 150 рублей за штуку. Производственные мощности позволяют принять заказ. Определить стоит ли менеджеру принимать заказ? Почему?

Задание 3. У компании появилась возможность получить контракт на производство одного специального компонента. Для его изготовления на специальном оборудовании требуется 100 ч. Оборудование работает на полную мощность (1000 ч), выпуская продукт А, и единственный способ, при котором новый контракт может быть выполнен, – это сокращение выпуска продукта А. Это означает потерю прибыли от реализации продукта А в размере \$200. Контракт также связан с переменными издержками в \$1 000. Рассчитайте издержки на принятие контракта. Как называются потери при отказе от выпуска продукта А? Включаются ли данные потери в расчет издержек? Почему?

Задание 4. Ниже приведены расчеты – выдержка из программы сбыта компании X на следующий год:

| Выручка (доход) от реализации: | \$ |
|--|-----------|
| Реализовано 50 000 ед. продукции по цене \$20 за ед. | 1 000 000 |
| Торговые издержки: | |
| Расходы на рекламу | 100 000 |
| Жалование персонала, занимающегося сбытом товаров | 80 000 |
| Проездные (командировочные) расходы продавцов | 50 000 |
| Плата за аренду торгового помещения | 10 000 |

Руководство рассматривает вопрос о создании в следующем году новой территории сбыта на севере страны. Предусматривается увеличить рекламу на 30% и ввести в штат дополнительную должность продавца – коммивояжера с жалованием в \$15000 в год, который будет заниматься реализацией товаров на новом рынке. Кроме того, ожидается повышение проездных (командировочных расходов) на 10% в год. Объем годового планового задания по реализации продукции по существующей цене для новой территории сбыта составляет 10 000 единиц продукта. Ориентировочная стоимость переменных издержек производства составляет \$5 на единицу продукции. Следует ли компании, исходя из этого, создавать новый район сбыта?

Необходимо провести приростной (инкрементный) анализ доходов и расходов, связанных с открытием нового филиала.

Таблица 12

Приростной анализ доходов и расходов филиала

| Показатели | Сумма, \$ |
|-------------------------------------|-----------|
| Инкрементные (приростные) доходы | |
| Инкрементные затраты: | |
| расходы на рекламу | |
| жалованье | |
| проездные (командировочные) расходы | |
| производственные переменные затраты | |
| Инкрементная прибыль | |

Вывод _____

Достаточно ли, для принятия решения анализировать только приростные издержки? Как изменятся результаты, если мы проведем полный анализ издержек, включая данный по центральному офису?

Задание 5. Организация выпускает два вида продукции – X и Y, исходные данные приведены в табл. 13.

Таблица 13

Расчет маржинальной прибыли на единицу продукции

| Показатель | Продукт X | Продукт Y |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| Цена за единицу, руб. | 20 | 30 |
| Переменные затраты на единицу, руб. | 14 | 18 |
| Маржинальная прибыль на единицу, руб. | 6 | 12 |
| Уровень маржинальной прибыли, % | 30 | 40 |

Известно, что производственная мощность ограничена 1000 машино-часами и что за один час можно произвести четыре единицы продукта X или одну единицу продукта Y. Необходимо провести анализ производства с учетом информации о лимитирующем факторе и выбрать наиболее выгодный товар для производства.

Таблица 14

Анализ маржинальной прибыли с учетом лимитирующего фактора

| Показатель | Продукт X | Продукт Y |
|--|-----------|-----------|
| Количество единиц продукции, производимых за один час, ед. | | |
| Маржинальная прибыль на единицу, руб. | | |
| Маржинальная прибыль за 1 ч, руб. | | |
| Маржинальная прибыль за 1000 ч, руб. | | |

Вывод _____

Задание 6. Известны данные о себестоимости изготовления детали № 25 организации «Конерт» (табл. 15).

Таблица 15

Себестоимость производства детали № 25, руб.

| Показатель | Затраты на 1 деталь | Затраты на 10 000 деталей |
|---------------------|---------------------|---------------------------|
| Прямые материалы | 1,5 | 15 000 |
| Прямые трудозатраты | 12,0 | 120 000 |
| Переменные ОПР | 6,0 | 60 000 |
| Постоянные ОПР | 7,5 | 75 000 |
| Итого затрат | 27,0 | 270000 |

В постоянные общепроизводственные расходы включена: амортизация имеющегося оборудования, налоги на имущество, страховые выплаты, заработная плата управленческого персонала цеха. Администрации поступило предложение покупать деталь № 25 по 24 руб. за штуку. Как должно поступить руководство организации?

Задание 7. Рассматривается вопрос замены старого станка на новый. Предположим, что объем продаж и выручка от продажи остаются без изменений и составляют ежегодно 100 000 руб. Основная цель замены станка – сокращение затрат труда и улучшение условий труда. Известна следующая информация:

1. По старому станку: первоначальная стоимость – 130 000 руб. (станок приобретен 7 лет назад);

оценочный срок полезной службы – 12 лет;

ликвидационная стоимость на текущий момент – 10 000 руб.;

остаточная стоимость – 60 000 руб (амортизация 10 000 руб. в год)

оставшийся срок полезной службы оценен в 5 лет, ликвидационная стоимость в конце пятого года равна нулю;

переменные расходы за год – 70 000 руб.;

2. По новому станку: цена – 50 000 руб.;

срок полезной службы также оценен в 5 лет,

ликвидационная стоимость равна нулю;

переменные расходы на год – 50 000 руб.

Необходимо провести анализ двух вариантов: заменить станок или оставить старый. Обратите внимание, необходимо анализировать ре-

зультат за пять лет – за весь предполагаемый период эксплуатации нового станка. Прежде чем приступить к анализу укажите, какие показатели являются релевантными, а какие нет.

Таблица 16

Анализ вариантов при замене станка

| Показатели | Вариант 1 | Вариант 2 |
|------------|-----------|-----------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Вывод _____

Задание 8–18. Выберите правильный вариант ответа:

Задание 8. Информация о будущих затратах и доходах, которая отличается по альтернативам, называется:

- а) природная информация;
- б) релевантная информация;
- в) информация о переменных затратах;
- г) информация об устранимых затратах.

Задание 9. Нет необходимости учитывать при принятии управленческого решения:

- а) переменные затраты;
- б) постоянные затраты;
- в) альтернативные затраты;
- г) неустранимые затраты.

Задание 10. Альтернативные затраты это –

- а) затраты конкурентов
- б) нормативные затраты для данной отрасли народного хозяйства
- в) размер прибыли, которая потеряна при принятии одного из вариантов решений;
- г) затраты по любому из альтернативных решений.

Задание 11. Всегда являются релевантными:

- а) неустраняемые затраты;
- б) невозвратные расходы;
- в) устраняемые затраты;
- г) затраты, которые нельзя изменить принимаемым решением.

Задание 12. Затраты, релевантные к решению, могут включать в себя:

- а) ожидаемые будущие постоянные затраты;
- б) прошлые переменные затраты;
- в) прошлые капитальные вложения;
- г) ни один из предложенных вариантов.

Задание 13. Диапазон, в котором сохраняется определенная модель поведения затрат, называется:

- а) областью релевантности;
- б) областью нерелевантных затрат;
- в) границами безубыточности;
- г) зоной устраняемых затрат.

Задание 14. Нахождение маржинальной прибыли на единицу лимитирующего фактора необходимо при анализе решения:

- а) продавать или осуществлять дальнейшую переработку;
- б) покупать или производить самим;
- в) принять или нет специальный заказ;
- г) выбор структуры (ассортимента) продукции.

Задание 15. При выборе вариантов решения целесообразно учитывать:

- а) только релевантные затраты;
- б) все затраты на единицу продукции;
- г) релевантные затраты и наиболее существенные нерелевантные затраты
- д) переменные затраты на единицу продукции.

Задание 16. Одноразовый специальный заказ при условии, что производственные мощности позволяют его выполнить, никогда не будет принят по цене ниже суммарных затрат на единицу продукции, включающих все постоянные и переменные затраты:

- а) да; б) нет.

Задание 17. Тип отчета, который является более полезным при выработке решения принять специальный заказ или отказаться от него:

- а) отчет о прибылях и убытках в системе учета полных затрат;
- б) отчет о прибылях и убытках при маргинальном подходе.

Задание 18. Приростные и маргинальные издержки всегда:

- а) являются релевантными
- б) являются нерелевантными;

Тема 6. БЮДЖЕТЫ В ПЛАНИРОВАНИИ И КОНТРОЛЕ

Задание для работы на лекционном занятии:

Пример составления основного бюджета компании¹

Компания М в Гонконге использует специальный металлический сплав для производства частей самолета. Ваша задача составить основной бюджет на следующий год.

Таблица 17

Расход основных материалов и нормативы для заработной платы

| | |
|---|------------------|
| Основные материалы: | |
| материал 111 | 1,2 дол. за кг |
| материал 112 | 2,6 дол. за кг |
| Основная заработная плата | 2.05 дол. в час. |
| База распределения ОПР – отработанное время | |
| Затраты на единицу готовой продукции | |

| | Продукт А | Продукт В |
|---------------|-----------|-----------|
| материал 111 | 12 кг | 12 кг |
| материал 112 | 6 кг | 8 кг |
| затраты труда | 14 ч | 20 ч |

¹ Хорнгрен, Чарльз Т. Управленческий учет: учебное пособие / пер. с англ. Ч. Т. Хорнгрен, Д. Фостер, Ш. Датар. – СПб.: Питер, 2005.

Таблица 18

**Цены на продукцию и запасы готовой продукции
на планируемый год**

| Показатели | Готовая продукция | |
|--|-------------------|-----------|
| | продукт А | Продукт В |
| Предполагаемый объем продаж, ед. | 5000 | 1000 |
| Цена за ед., дол | 105,4 | 164,00 |
| Запасы на конец периода, ед | 1100 | 50 |
| Запасы на начало периода, ед | 100 | 50 |
| Запасы на начало периода, дол | 8670 | 5810 |
| Сумма запасов готовой продукции на начало периода – 14480 дол. | | |

Таблица 19

Запасы основных материалов на планируемый год

| Показатели | Основные материалы | |
|------------------------------|--------------------|------|
| | 111 | 112 |
| Запасы на начало периода, кг | 5000 | 5000 |
| Запасы на конец периода кг. | 6000 | 1000 |

Дополнительная информация на планируемый год.

1. Размер общепроизводственных расходов на предприятии, на планируемый год (дол.) составляет:

- вспомогательные материалы – 30 000
- косвенная заработная плата – 70 000
- прочие выплаты – 25 000
- энергия (переменная часть) – 8000
- обслуживание (переменная часть) – 20 000
- амортизация – 25 000
- налог на собственность – 4000
- страхование собственности – 500
- заработная плата супервайзоров – 20 000
- энергия (постоянная часть) – 1000
- обслуживание (постоянная часть) – 4500

Итого общепроизводственных расходов – 208 000 дол.

2. Коммерческие и административные расходы на планируемый период (дол.):

- комиссионные – 20 000

- реклама – 3000
 - заработная плата торговым работникам – 10 000
 - транспортные расходы – 5000
 - заработная плата служащим – 10 000
 - вспомогательные материалы – 1000
 - административные расходы (жалованье) – 21 000
 - прочие – 5000
- Итого коммерческих и административных расходов – 75 000 дол.

Решение задачи:

Шаг 1. Построение бюджета (выручки) продаж. Строится на основании **прогнозных** данных.

| | Количество (прогноз) | Цена, дол. | Сумма, дол. |
|-----------|----------------------|------------|-------------|
| Продукт А | 5000 единиц | | |
| Продукт Б | 1000 единиц | | |

Итого объем продаж = _____ дол.

Шаг 2. Бюджет производства (в единицах).

| | Продукция А | Продукция Б |
|--|-------------|-------------|
| Плановый объем продаж (шаг 1) | | |
| Запланированные остатки готовой продукции на конец периода | | |
| Общая потребность | | |
| Остатки на начало периода | | |
| Производственная программа | | |

Шаг 3а. Бюджет основных материалов (производственная потребность) в кг, в дол.

| Материалы | Сплав 1 | Сплав 2 |
|---|---------|---------|
| Продукт А (6000 ед. х 12 и 6 кг) | | |
| Продукт Б (1000 ед. х 12 и 8 кг) | | |
| Общая потребность в основных материалах, кг | | |
| Цена за 1 кг, в дол. | | |
| Общая сумма, дол. | | |

Итого производственная потребность _____ дол.

Шаг 3б. Бюджет производственных материалов (приобретение)

| | Сплав 1 | Сплав 2 |
|---------------------------------------|---------|---------|
| Прогнозир. потребность в кг. (шаг 3а) | | |
| Запланированные остатки на конец, кг. | | |
| Общая потребность, кг. | | |
| Остатки материалов на начало, кг | | |
| Необходимо приобрести, кг | | |
| Цена за 1 кг, дол. | | |
| Затраты на приобретение, дол. | | |

Общая сумма на приобретение материалов _____ дол.

Шаг 4. Бюджет рабочего времени

| | Продукт А | Продукт Б |
|--|-----------|-----------|
| Планируется произвести, шт. | | |
| Затраты времени на единицу, ч. | | |
| Всего часов | | |
| Трудовые затраты (стоимость 1 ч. работ 2,05 дол.) | | |

Всего затрат на оплату труда _____ дол.

Шаг 5. Бюджет общепроизводственных расходов (ОПР). По условию задачи, базой распределения ОПР являются затраты рабочего времени.

| | |
|--|--|
| Сумма переменных общепроизводственных расходов, в т.ч. (перечислить) _____ _____ _____ | |
| Сумма постоянных общепроизводственных расходов, в т.ч. (перечислить) _____ _____ _____ | |
| Всего общепроизводственных расходов, дол | |
| Затраты рабочего времени (Шаг 4), час. | |
| Распределение общепроизводственных расходов в расчете на единицу продукции (дол./час) | |

Шаг 6а. Бюджет запасов

| | Количество, кг | Цена за кг, дол. | Сумма, дол. |
|------------------------------|----------------|------------------|-------------|
| Основные материалы | | | |
| Сплав №1 | | | |
| Сплав № 2 | | | |
| Итого материалов | - | - | |
| Готовая продукция | | | |
| Продукт А | | | |
| Продукт Б | | | |
| Итого готовой про- дукции | - | - | |
| Всего запасов | - | - | |

Шаг 6б. Расчет затрат на единицу продукции

| Затраты на 1 кг или 1 час работы | Продукт А | | Продукт Б | |
|----------------------------------|-----------|------|-----------|------|
| | единиц | дол. | единиц | дол. |
| Материал № 1 | | | | |
| Материал № 2 | | | | |
| Затраты на оплату труда | | | | |
| ОПР | | | | |
| Всего | | | | |

Шаг 7. Бюджет производственной себестоимости, дол.

| Запасы готовой продукции на начало (в условии) | Сумма, дол. |
|--|-------------|
| Основные материалы (шаг 3) | |
| Основная заработная плата производственных рабочих (шаг 4) | |
| ОПР (шаг 5) | |
| Затраты на продукцию, готовую к реализации | |
| Производственная себестоимость (продукция к реализации – минус запасы готовой продукции на начало периода) | |
| Запасы готовой продукции на конец периода (шаг 6) | |
| Себестоимость реализованной продукции | |

Шаг 8. Бюджет коммерческих и административных расходов

| Виды расходов | Сумма, дол. |
|--|-------------|
| Комиссионные | |
| Реклама | |
| Заработная плата торговым работникам | |
| Транспортные расходы | |
| Заработная плата служащим | |
| Вспомогательные материалы | |
| Административные расходы (жалованье) | |
| Прочие | |
| Итого коммерческих и административных расходов | |

Шаг 9. Бюджет прибыли

| | |
|---|--|
| Выручка (шаг 1) | |
| Себестоимость (шаг 7) | |
| Валовая прибыль | |
| Коммерческие и административные расходы (шаг 8) | |
| Операционная прибыль | |

Вопросы и задания для самопроверки знаний:

Задание 1. Попробуйте самостоятельно, расположить этапы разработки мастер-бюджета в правильной последовательности, для этого проставьте порядковые номера для каждого этапа. После выполнения задания проверьте себя по лекционным материалам.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> проект денежного потока | <input type="checkbox"/> бюджет цеховой себестоимости |
| <input type="checkbox"/> смета коммерческих расходов | <input type="checkbox"/> трудовой бюджет |
| <input type="checkbox"/> бюджет продаж | <input type="checkbox"/> бюджет материалов |
| <input type="checkbox"/> бюджет производства | <input type="checkbox"/> смета административных расходов |
| проект отчета о прибыли и убытках | |

Задание 2. Какой текущий (операционный) бюджет является отправной точкой в процессе разработки общего бюджета:

- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет продаж;

- в) бюджет производства;
- г) бюджет закупки / использования материалов?

Задание 3. Какой текущий бюджет должен быть подготовлен, чтобы оценить количество материалов, которое необходимо закупить:

- а) бюджет коммерческих расходов;
- б) бюджет продаж;
- в) производственный бюджет;
- г) бюджет закупки/использования материалов?

Задание 4. Детализированная схема предполагаемых производственных затрат необходимых для производства (без затрат на труд и материалы) это:

- а) бюджет общепроизводственных расходов;
- б) финансовый бюджет;
- в) бюджет капитальных затрат;
- г) бюджет общих и административных расходов.

Задание 5. Из бюджета продаж фирмы следует, что в октябре рассчитывают продать 12 500 единиц продукта А и 33 100 единиц продукта В. Цена продажи продукта А составляет 22,4 руб., а продукта В – 32,0 руб. Отдел продаж получает 6% комиссионных от продажи продукта А и 8%-от продажи продукта В. Сколько комиссионных планируется в бюджете получить от продажи за месяц?

Задание 6. Организация продала в кредит товары на сумму 134 000 руб. в июле, на сумму 226 000 руб. в августе и на сумму 188 000 руб. в сентябре. Из опыта поступления денег за проданные товары известно, что 60% продаж в кредит поступает на следующий месяц после продажи, 36% – во второй месяц и 4% не будет получено совсем. Сколько денег будет получено в сентябре от всех продаж в кредит?

Задание 7. Наилучшей основой для оценки результатов деятельности за месяц является:

- а) ожидаемое (бюджетное) выполнение за месяц;
- б) фактическое выполнение за тот же месяц в предыдущем году;
- в) фактическое выполнение за предыдущий месяц;
- г) отсутствие брака и простоя?

Задание 8. Верны ли следующие утверждения?

а) Наиболее эффективный способ прогнозирования объема продаж – это использование данных о продажах в прошлом году с добавлением скромно оцененного увеличения. _____

б) Наиболее общим ограничением бюджетного объема операций является производственная мощность. _____

Задание 9. В процессе подготовки операционного бюджета последним шагом обычно является подготовка бюджетных:

а) отчета о прибылях и убытках;

б) бухгалтерского баланса;

в) отчета о движении денежных средств;

г) ни одного из названных документов.

Задание 10. В процессе подготовки операционного бюджета первым шагом обычно является подготовка (впишите) _____

Задание 11. Перечислите методы оценки (прогноза) спроса которые вы знаете?

Задание 12. Организация имеет начальные запасы определенного товара – 20 000 единиц. В конце бюджетного периода она планирует конечные запасы – 14 500 единиц этого товара и планирует произвести 59 000 единиц. Планируемый объем продаж составляет?

Задание 13. Фабрика желает сократить запасы определенного вида прямых материалов на 40%. Запасы материалов этого вида и начале бюджетного периода составляют 120 000 галлонов. Фабрика планирует произвести 84 000 единиц продукта. На каждую единицу готового продукта требуется 2,5 галлона прямого материала. Сколько материала в течение бюджетного периода необходимо закупить?

Задание 14. Организация начала деятельность в 20X3 г. Доступна следующая информация (руб.):

Приобретено товаров за год на сумму 350 000

Запасы товаров на 31 декабря 20X3 г. 70 000

Поступило средств от покупателей 200 000

Все товары продавались по цене, которая на 40% выше затрат на их приобретение. Предполагая, что все продажи осуществляются в кредит и все деньги будут получены, какое сальдо будет на счете «Счета к получению» на 31 декабря 2013 г.?

Задание 15. В течение бюджетного периода производственная организация рассчитывает продать в кредит продукции на сумму 219 000 руб. и получить за продажу 143 500 руб.

Предполагается, что других поступлений денежных средств не ожидается, общая сумма выплат и платежей в бюджетном периоде составит 179 000 руб., а сальдо на счете «Денежные средства» должно равняться минимум 10 000 руб. Сколько средств необходимо привлечь в бюджетном периоде дополнительно?

Задание 16. Подберите определение к термину:

| | |
|---------------------------|--|
| 1. Гибкие бюджеты | <input type="checkbox"/> при этом методе, по мере того, как заканчивается месяц или квартал к бюджету добавляется новый |
| 2. Скользящий бюджет | <input type="checkbox"/> выполняет роль тактического плана, прямо связан со стратегическими целями организации, составляется на определенный период времени. |
| 3. Бюджет нулевого уровня | <input type="checkbox"/> метод, при котором, затраты на каждую программу должны обосновываться каждый год, без учета предыдущего |
| 4. Основной бюджет | <input type="checkbox"/> рассчитываются для различных объемов продаж, для оценки затрат на различных уровнях деловой активности |
| 5. Оперативный бюджет | <input type="checkbox"/> совокупность детальных бюджетов предприятия. |

Задание 17. Закончите предложение.

| Отправной точкой для создания ... | служит... |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Бюджета труда | <input type="checkbox"/> Бюджет продаж |
| <input type="checkbox"/> Бюджета производства | <input type="checkbox"/> Бюджет производства |
| <input type="checkbox"/> Бюджета материалов | <input type="checkbox"/> Бюджет запасов |

Тема 7. ГИБКИЕ БЮДЖЕТЫ

Задание для работы на лекционном занятии¹

Необходимо провести анализ выполнения плана на предприятии. Имеются данные запланированного бюджета, рассчитанного на производство 17 500 единиц продукции и фактические данные. Но необходимо учесть, что фактически было произведено 19 100 единиц продукции. Таким образом, сопоставление результатов деятельности со статичным бюджетом не является показательным для оценки Выполнения бюджета затрат.

Таблица 20

Данные для анализа выполнения плана на предприятии, руб.

| Статьи затрат | Бюджет, при производстве 17500 ед. | Фактические данные, произведено 19100 ед. | Отклонение фактических данных от бюджетных |
|-------------------------|------------------------------------|---|--|
| Прямые материалы | 42 000 | 46 000 | + 4 000 |
| Прямые трудозатраты | 68 250 | 75 000 | + 6 500 |
| Переменные ОПР | 40 250 | 44 100 | + 3 850 |
| Постоянные ОПР, в т.ч.: | | | |
| Зар. плата контролеров | 19 000 | 18 500 | - 500 |
| Амортизация | 15 000 | 15 000 | 0 |
| Коммунальные расходы | 4 500 | 4 500 | 0 |
| Прочие | 10 900 | 11 100 | + 200 |
| Итого | 199 900 | 214 200 | 14 300 |

Решение

Для сопоставимости анализ необходимо скорректировать бюджетные данные на фактический выпуск (19100 единиц), с помощью формулы гибкого бюджета.

Формула гибко бюджета – это уравнение, которое корректно определяет общие бюджетные затраты для любого уровня производства (в пределах релевантного диапазона деловой активности):

¹ Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова / под ред. А.Д. Шеремет. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005.

Общая сумма бюджетных затрат = Переменные затраты на единицу продукции × Количество произведенных единиц продукции + Бюджетные постоянные затраты.

Таблица 21

Форма для подготовки гибкого бюджета, руб.:

| Статьи затрат | Бюджет, при производстве 17500 ед. | Бюджет, при производстве 19100 ед | Затраты на единицу продукции |
|-------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Прямые материалы | 42 000 | | |
| Прямые трудозатраты | 68 250 | | |
| Переменные ОПР | 40 250 | | |
| Итого переменных затрат | | | |
| Постоянные ОПР, в т.ч.: | | | - |
| Зар. плата контролеров | 19 000 | | - |
| Амортизация | 15 000 | | - |
| Коммунальные расходы | 4 500 | | - |
| Прочие | 10 900 | | - |
| Итого постоянных затрат | | | - |
| Всего затрат | 199 900 | | |

Выводы по таблице 21 _____

Таблица 22

Анализ плана с помощью гибкого бюджета, руб.

| Статьи затрат | Бюджет, при производстве 19 100 ед. | Фактические затраты, при производстве 19 100 ед | Отклонение фактических от бюджетных затрат |
|-------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Прямые материалы | | | |
| Прямые трудозатраты | | | |
| Переменные ОПР | | | |
| Итого перемен. затрат | | | |
| Постоянные ОПР, в т.ч.: | | | |
| Зар. плата контролеров | | | |
| Амортизация | | | |
| Коммунальные расходы | | | |
| Прочие | | | |
| Итого постоянн. затрат | | | |
| Всего затрат | | | |

Задания для работы на практическом занятии

Задание 1. Предприятие производит ветровые стекла для автомобилей. Нормативные затраты и затраты фактические на производство одного ветрового стекла приведены в таблицах 23. и 24. По плану планируется произвести 1800 стекол в месяц, по факту было произведено 1650 стекол.

Таблица 23

Нормативные затраты на производство одного ветрового стекла, руб.

| | |
|--|-----|
| Материалы (60 кг × 1 руб./кг) | 60 |
| Трудовые затраты (3 ч × 10 руб./час.) | 30 |
| Общепроизводственные расходы (3ч × 10 руб./час.) | 24 |
| Общие нормативные затраты | 114 |

**Фактические затраты на производство одного
ветрового стекла, руб.**

| | |
|--|------|
| Материалы (58 кг × 1,1 руб./кг) | 63,8 |
| Трудовые затраты (3,1ч × 10 руб./час.) | 31 |
| Общепроизводственные расходы | ? |
| Общие фактические затраты | ? |

Задание найти:

1. общепроизводственные и общие фактические затраты на производство одного стекла

2. Отклонения прямых трудовых затрат

3. Отклонения общепроизводственных расходов

4. Общее отклонение затрат прямых материалов

5. Отклонение по цене прямых материалов

6. Отклонение по использованию прямых материалов

Задание 2. В таблице представлены фактические и бюджетные данные для компании ABC за 20X4 г. Ваша задача, с помощью составления гибкого бюджета проанализировать фактическое выполнение плана.

Отчет о выполнении плана за 20X4 г компании ABC

| Статьи затрат | Бюджетные показатели, при плановом производстве 25000 ед., руб. | Фактические показатели, при производстве 33000 ед., руб. | Бюджетные показатели, при производстве 33000 ед., руб. | Отклонения бюджетных показателей от фактических, руб. |
|---------------------------------|---|--|--|---|
| Прямые материалы | 87 500 | 115 800 | | |
| Прямые трудозатраты | 42 500 | 56 850 | | |
| Переменные ОПР, в т.ч.: | | | | |
| а) вспомогательные материалы | 11 500 | 15 180 | | |
| б) вспомогательные трудозатраты | 45 000 | 59 850 | | |
| в) коммунальные расходы | 5 000 | 6 500 | | |
| г) прочие | 7 500 | 9 800 | | |
| Постоянные ОПР, в т.ч.: | | | | |
| а) зар. плата контролеров | 27 500 | 33 500 | | |
| б) амортизация | 15 000 | 15 100 | | |
| в) коммунальные расходы | 4 500 | 5 900 | | |
| г) прочие | 10 900 | 11 000 | | |
| ИТОГО | | | | |

При составлении основного бюджета, руководством было запланировано увеличение процента брака при покупке прямых и дополнительных материалов – на 2% от их стоимости при закупках на производство более чем 30 000 единиц продукции. Кроме того, при производстве более чем 27 000 единиц продукции увеличиваются затраты на зарплату контролеров на 1000 руб. за каждую вновь произведенную тысячу единиц продукции. Увеличиваются и постоянные коммунальные расходы на

фиксированную величину в промежутке от 27-32 тыс. единиц – на 1000 руб., от 32 до 37 тыс. ед. – на 1500 тыс. рублей.

Выводы: _____

Задание 3. В таблице 26 даны фактические и плановые показатели работы компании за прошедший месяц. Необходимо сделать факторный анализ фактического выполнения производственного плана (воспользуйтесь методом цепных подстановок)

Таблица 26

Данные по выполнению производственного плана за сентябрь

| Показатели | План | Факт |
|---|---------|---------|
| Объем производства, руб. | 465 000 | 504 320 |
| Количество работающих, чел. | 30 | 32 |
| Выработка на 1 работ. за час, руб./чел. | 100 | 98,5 |
| Количество рабочих часов | 155 | 160 |

Тема 8. ЦЕНОВЫЕ РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

Задания для лекционных занятий

Задание 1¹. При затратном ценообразовании основой для выработки решений об установлении цен является себестоимость производства продукции. Рассмотрим четыре метода ценообразования на основе:

- 1) переменных затрат;
- 2) валовой прибыли;
- 3) рентабельности продаж;
- 4) рентабельности активов.

Таблица 27

Данные о затратах в целях ценообразования

| Показатели | Суммарные затраты | Затраты на ед. |
|--|-------------------|----------------|
| Переменные производственные затраты: | | |
| прямые материальные затраты | 88 500 | 6,00 |
| прямые трудовые затраты | 66 375 | 4,50 |
| переменные общепроизводств. расходы | 44 250 | 3,00 |
| Итого переменных производственных затрат | 199 125 | 13,50 |
| Постоянные общепроизводственные расходы | 154 875 | 10,50 |
| Коммерческие, общие и административные расходы: | | |
| коммерческие расходы | 73 750 | 5,00 |
| общие расходы | 36 875 | 2,50 |
| административные расходы | 22 125 | 1,50 |
| Итого коммерческих, общих и административных расходов | 132 750 | 9,00 |
| Итого постоянных затрат | 287 625 | 19,50 |
| <i>Всего затрат</i> | 486 750 | 33,00 |

Желаемая величина прибыли, которую предприятие хочет получить в этом периоде, – 110 625 руб. Общая стоимость активов предпри-

¹ Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова / под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005.

ятия составит 921 875 руб. Ожидается, что рентабельность активов составит 12%.

Метод ценообразования на основе переменных затрат. Для расчетов применяют две формулы:

$$\text{Процент наценки} = ((\text{Желаемая величина прибыли} + \text{Суммарные постоянные производственные затраты} + \text{Коммерческие, общие и административные расходы}) / \text{Суммарные переменные производственные затраты}) \times 100\%;$$

$$\text{Цена на основе переменных затрат} = \text{Переменные производственные затраты на единицу} + \text{Переменные производственные затраты на единицу} \times \text{Процент наценки}.$$

Метод ценообразования на основе валовой прибыли

$$\text{Процент наценки} = ((\text{Желаемая величина прибыли} + \text{Коммерческие, общие и административные расходы}) / \text{Суммарные производственные затраты}) \times 100\%;$$

$$\text{Цена на основе валовой прибыли} = \text{Суммарные производственные затраты на единицу} + \text{Суммарные производственные затраты на единицу} \times \text{Процент наценки}.$$

Метод рентабельности продаж

$$\text{Процент наценки} = (\text{Желаемая величина прибыли} / \text{Суммарные затраты}) \times 100\%;$$

$$\text{Цена на основе рентабельности продаж} = \text{Суммарные затраты на единицу} + \text{Суммарные затраты на единицу} \times \text{Процент наценки}.$$

Установление цены на основе **рентабельности активов**

Цена на основе рентабельности активов = Суммарные затраты на единицу + (Общая стоимость активов / Ожидаемый объем производства в единицах) × Желаемая ставка рентабельности активов.

Задание 2. Необходимо определить цену на куртку из кожзамени-теля, красивую и модную, но выгорающую на солнце и требующую до-полнительного ухода. Цена аналогичной куртки из натуральной кожи на рынке составляет 500 условных единиц.

Таблица 28

Расчет цены товара на основе ценностного подхода

| Показатели | Значи- мость (ранг) показа- теля | Оценка (балл) для кожа- ной куртки | Оценка (балл) для курт- ки из кож/зам. | Ранг * Балл | |
|------------|--|---|--|------------------------------------|---------------------------------------|
| | | | | для кожа- ной кurt- ки | для кurt- ки из кож/ зам. |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Сумма | | - | - | | |

Задания для практических занятий

Задание 1. Предприятие производит продукт, переменные затраты на единицу которого составляют 50 руб. Постоянные затраты в сумме 1 000 000 руб. распределяются на базе количества произведенных единиц. Цена продажи вычисляется путем прибавления 10% наценки к полным затратам. Чему будет равна цена продажи единицы продукта при объеме производства 100 000 единиц?

Задание 2. Предприятие планирует продать 200 000 единиц продукции. Постоянные затраты равны 400 000 руб., а переменные затраты составляют 60% цены продажи. Для того чтобы иметь операционную прибыль 100 000 руб. Определить цену продажи единицы продукции.

Задание 3. Предприятие производит и продает 8000 единиц продукции за месяц. Суммарные производственные затраты за месяц – 560 000 руб., из которых 160 000 руб. – переменные, 400 000 руб. – постоянные. У предприятия имеются неиспользованные производственные мощности для выполнения разового заказа по производству 2000 единиц за месяц. Какая наименьшая из предложенных цен будет принята для этого заказа. Почему?

- :
- а) 17 руб.; в) 62 руб.;
 - б) 73 руб.; г) 21 руб.?

Задание 4. Предприятие желает иметь рентабельность активов – 30%, общая стоимость активов, используемых для производства продукции, – 100 000 руб. Предполагаемый объем продаж этой продукции в следующем году – 10 000 единиц. Затраты на единицу продукции следующие: переменные производственные затраты – 5 руб., постоянные

производственные затраты – 1 руб., постоянные коммерческие и административные расходы – 2 руб. Основываясь на полной себестоимости, определить, какова будет цена продажи.

Задание 5. Торговая фирма закупает товар по цене 250 тыс. руб. и продает в среднем по 300 единиц этого товара (в неделю) по цене 300 тыс. руб. Если фирма согласится понизить на одну неделю цену на 10%, сколько единиц изделия ей нужно продать, чтобы сохранить свою валовую прибыль?

Задание 6. Фирма «Альфа» продает товар, спрос на который характеризуется *высокой ценовой эластичностью*. Объем продаж 30 000 изделий в год. Структура цены такова: Прямые издержки на одно изделие 9,9 тыс. руб.

Постоянные издержки на одно изделие 3,3 тыс. руб.

Цена продаж 19,80 тыс. руб.

Прибыль на одно изделие 6,6 тыс. руб. Фирма поставила себе задачу увеличить объем продаж на 3000 единиц и выделила для этих целей рекламный бюджет 39 млн руб. в год. Каково минимальное повышение цены, при котором прибыль останется неизменной?

Задание 7. Фирма «Эликс» продает товары типа украшений для дома, которые отличаются от товаров-конкурентов лучшим дизайном. Средняя цена на рынке составляет 50 тыс. руб., а объем рынка равен 1 000 000 изделия. Доля «Эликс» равна 10%. Эластичность спроса лежит в интервале 1,7-2,0. Финансовые показатели фирмы таковы:

Прямые издержки на одно изделие – 20 тыс. руб.

Постоянные издержки – 2 000 000 тыс. руб.

Ожидаемый уровень рентабельности – 10%

Инвестированный капитал – 10 000 000 тыс. руб.

Служба анализа рынка располагает данными о главном конкуренте, марке «Люмина». Оценки *важности свойств* равны соответственно: 0,50 / 0,25 / 0,25; оценки по свойствам составляют: для марки «Эликс» 10/6/9, для марки «Люмина» 8/7/9. Рассчитайте целевую цену; рассчитайте цену, пропорциональную воспринимаемой ценности. Какие рекомендации вы можете дать?

Задание 8. Фирма продает товар в условиях чистой конкуренции. Спрос на товар достаточный, производственные емкости фирмы загружены полностью. Производственная себестоимость составляет 12 руб. за штуку, расходы по реализации – 2 рубля на единицу. Цена рынка 16 рублей. По какой цене фирма будет продавать свой товар на рынке в своем регионе, и по какой цене фирма будет продавать товар своему торговому представителю в другом регионе?

Задание 9 (дополнительное). Задача Эйлера. Две крестьянки принесли на рынок вместе 100 яиц, одна больше, чем другая; обе выручили одинаковую сумму. Первая тогда сказала второй: «Будь у меня твои яйца, я выручила бы за них 15 крейцеров». Вторая ответила: А будь твои яйца у меня, я выручила бы за них $6\frac{2}{3}$ крейцеров. Сколько яиц было у каждой? _____

Тема 9. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И СБАЛАНСИРОВАННАЯ КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Задание 1–9. Выберите правильный вариант ответа.

Задание 1. Сбалансированная система показателей используется для оценки:

- а) ликвидности активов предприятия;
- б) конкурентоспособности предприятия;
- г) реализации стратегии предприятия;
- д) эффективности производства.

Задание 2. Сбалансированная система показателей обычно включает в себя составляющие:

- а) финансовые результаты деятельности предприятия;
- б) финансы, потребители, конкуренты и персонал;
- в) финансы, потребители, внутренние бизнес процессы, показатели роста и развития организации.
- г) характеристику потребителей и показатели производства

Задание 3. Сбалансированная система показателей должна содержать:

- а) все показатели, влияющие на прибыль компании;
- б) ограниченное число наиболее важных показателей с точки зрения потребителя;
- г) ограниченное число наиболее важных показателей с точки зрения стратегического развития предприятия;
- в) ограниченное число показателей для внешних пользователей.

Задание 4. К преимуществам сбалансированной системы показателей относятся

- а) отслеживает причинно – следственные связи между различными аспектами деятельности;
- б) детальное отслеживание финансовых показателей;
- в) помогает компании сконцентрироваться на важнейших производственных показателях;
- г) нацелена на формирование максимального спроса на продукцию компании.

Задание 5. К преимуществам сбалансированной системы показателей нельзя отнести:

- а) обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности;
- б) позволяет прогнозировать появление проблем;
- в) сочетает уровни стратегического и оперативного управления;

г) оптимально организует процесс производства, хранения и реализации продукции.

Задание 6. В сбалансированной системе показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально:

а) охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии;

б) охватить все, без исключения аспекты деятельности предприятия;

в) быстро аккумулировать информацию о результатах деятельности;

г) информировать инвесторов о финансовых результатах и основных производственных процессах.

Задание 7. Полный перечень показателей составляющей обучения и развития предприятия включает:

а) систему внутренней и внешней отчетности фирмы, а также методы сбора информации;

б) человеческий, организационный и информационный капитал фирмы;

в) человеческий, организационный и производственный потенциал фирмы;

г) систему повышения квалификации для менеджеров высшего и среднего звена и рабочего персонала.

Задание 8. Клиентская составляющая обычно включает следующие аспекты:

а) показатели, характеризующие товары и услуги, взаимоотношения с клиентами и имидж фирмы

б) показатели, характеризующие товары и услуги, взаимоотношения с клиентами и конкурентами

в) сравнительные показатели по работе с клиентами предприятия и основных конкурентов

г) стратегию позиционирования на рынке и цены.

Задание 9. Ниже перечислены показатели, характеризующие работу компании по производству фотоаппаратов и сопутствующих товаров.

а) Перечислите номера показателей, которые будут наименее важными для фирмы при условии, что:

Стратегия фирмы – доступная цена при приемлемом качестве _____

Стратегия фирмы направлена на клиентов, ценящих качество, разнообразие и оригинальность дизайна _____

б) Перечислите номера показателей, которые будут наиболее важными для фирмы при условии, что:

Стратегия фирмы – достижение товарного лидерства, путем постоянного внедрения инноваций _____

Стратегия фирмы – тесная связь с потребителем, максимальное удовлетворение его запросов _____

Стратегия фирмы направлена на клиентов, ценящих качество, разнообразие и оригинальность дизайна _____

Стратегия фирмы направлена на достижение операционного преимущества _____

Показатели: 1. Операционная прибыль, полученная благодаря установлению премиальных цен;

2. Операционная прибыль, полученная благодаря росту производительности труда;

3. Операционная прибыль от продажи товаров, выведенных на рынок в последние 3 года;

4. Количество работников, предложивших оригинальные дизайнерские разработки

5. Количество работников, предложивших инновационные нововведения

6. Количество рациональных предложений, совершенствующих процесс производства и реализации.

7. Снижение затрат по основным позициям;

8. Сокращение простоев;

9. Уровень удовлетворенности клиентов;

10. Количество вариантов оформления продукции;

11. Количество новых клиентов;

12. Количество клиентов, расторгнувших договор с фирмой;

13. Количество постоянных покупателей.

Задание для семинара. Практическая ситуация (Case Study). Подготовка к семинару

В отличие от лекций, материал которых вы можете усвоить без специальной подготовки и углубить с помощью изучения дополни-

тельной литературы, ситуации для анализа требуют специальной подготовки к занятию. Прежде всего, вы должны предварительно ознакомиться с предложенной ситуацией до начала процесса ее обсуждения. В ходе подготовки к семинару необходимо тщательно изучить ситуацию, проанализировать предлагаемый материал и сделать для себя предварительные выводы. Ваша задача – самостоятельно провести обстоятельный анализ ситуации и выработать пакет рекомендаций. Вот примерная схема подготовки к обсуждению ситуации на семинаре.

1. Просмотрите материал ситуации, не углубляясь в детали. Общее знакомство с ситуацией позволяет понять характер вопросов и проблем, которые предстоит решить. Если преподаватель дал вам вопросы к ситуации, изучите их сразу после первого ознакомления с материалом.

2. Прочтите ситуацию внимательно, на этот раз обращая внимание на все факты и обстоятельства. На этом этапе ваша задача – вникнуть во все детали, понять специфику положения компании и стоящие перед ней задачи. Начинайте формулировать примерные ответы на вопросы к ситуации, если преподаватель дал их. Сформулируйте для себя суть проблем и примерные пути их решения.

3. Ознакомьтесь с материалами, представленными в рисунках и таблицах. Эта информация, чрезвычайно важна, и в ней следует хорошо разобраться – это пригодится вам как для обоснования своих выводов по ситуации, так и для выработки рекомендаций.

4. Определите основные задачи и проблемы. Только после этого вы сможете определить объект, средства и цель анализа, а также суть решений, которые вам предстоит принимать. Иногда задачи и проблемы выделить легко: они либо формулируются непосредственно в тексте ситуации, либо легко улавливаются из контекста. Однако чаще приходится тщательно и многократно читать материал, вникать в таблицы и диаграммы.

5. Начните анализ проблем с расчетов. Не случайно ситуации сопровождаются финансовыми отчетами и статистическими данными.

6. Изучите высказываемые в ситуации мнения и проанализируйте их на предмет противоречий, оцените адекватность и правильность предлагаемых данных. Во многих ситуациях для анализа приводятся противоречивые суждения и предложения (и это неудивительно, ведь руководители одной компании нередко расходятся во мнении; у каждого человека свои методы решения проблем, к тому же разные люди видят одно и то же по-разному). Привычка оценивать и анализировать данные улучшит вашу способность логически мыслить, вырабатывать гипотезы и суждения. Это вам поможет

не теряться при наличии противоречивой информации, а это очень важно, поскольку большинство управленческих ситуаций предполагают наличие противоречивых точек зрения и взглядов на положение дел.

7. Подкрепляйте свою точку зрения и мнение фактами и аргументами. Выдвигая свои доводы, будьте всегда готовы ответить на вопрос «Почему?». Если преподаватель дал вам вопросы к ситуации, то ваши предложения должны подкрепляться доказательствами и при необходимости числовыми данными.

9. Разработайте предварительный план действий и пакет рекомендаций. Мало обозначить проблему – надо предложить решение. Главное для менеджера – превратить прекрасный план в эффективные действия, т.е. такие, которые приведут к желаемым результатам. Следовательно, последний и самый важный этап в изучении ситуации – подготовка плана действий с конкретными рекомендациями. Помните всегда, что тщательно подготовленное решение, которое можно реализовать при имеющихся ресурсах в данных обстоятельствах, всегда предпочтительнее, нежели шаблонные и поверхностные решения. Всегда будьте готовы объяснить, почему ваши рекомендации лучше предложений ваших коллег, другими словами, умейте аргументировать свои идеи и предложения.

Если вы серьезно подошли к анализу ситуации и составлению рекомендаций, умеете обосновать свое мнение, подкрепляете его фактическим материалом и аргументами, у вас не должно возникать вопроса, «правилен» ваш ответ или «неправилен». Предложенные ситуации для анализа тем и хороши, что предполагают наличие нескольких вариантов развития событий и решения проблем. Управление компанией не относится к категории точных наук, в которых «правильность» можно доказать математически и существует один верный путь решения и один правильный результат. Поэтому, если вы хорошо потрудились, нашли обоснованные ответы на предложенные преподавателем вопросы, нет причин сомневаться в правильности своих суждений.

Организация работы

Основная цель обучения с помощью кейсового метода – на примере конкретной ситуации (кейса) научить групповому анализу проблемы и самостоятельному принятию решений.

Применение методов группового обучения позволяет решать следующие задачи:

- принимать верные решения в условиях неопределенности;
- разрабатывать алгоритм принятия решения;

- овладеть навыками исследования ситуации, выявив первостепенные факторы;
- разрабатывать план действий, ориентированных на намеченный результат;
- применять полученные теоретические знания (в том числе при изучении других дисциплин) для решения практических задач;
- принимать групповые решения.

С тем, чтобы максимально активизировать каждого студента, группа делится на подгруппы, состоящие из 3–5 человек.

Состав подгруппы (команды) формируется самими студентами по их желанию. Каждая команда выбирает руководителя (модератора). На нем лежит ответственность за организацию работы подгруппы, распределение вопросов между участниками и за представление решения (после завершения работы по теме, в пределах 10 минут).

Непосредственно работа с кейсом может быть организована двумя способами:

1. Каждая подгруппа разрабатывает индивидуальную тему.
2. Все подгруппы работают одновременно над одним и тем же разделом (темой) кейса, конкурируя между собой в поиске наиболее оптимального решения.

На разработку данной темы требуется 4 академических часа практических занятий.

Практическая ситуация (Case Study). «Сеть клиник св. Марии города Дулут»¹

История проблемы. Сеть клиник св. Марии в Дулуте (SMCD) является лидером в развитии новейших разработок в здравоохранении на северо-востоке штатов Миннесота и Висконсин. Она насчитывает 20 клиник, медицинский центр на 350 коек, две городских больницы и специализированный диагностический центр. Команда SMCD состоит из 380 врачей и 200 дополнительных медицинских учреждений с высококвалифицированным штатом медицинских работников (6000 человек), которые оказывают медицинскую помощь и специализированные услуги гражданам своих сообществ. Годовой доход SMDC составляет 650 млн дол.

Цель SMDC – предоставлять широкий ассортимент медицинских услуг и как можно ближе к домам пациентов. Свою миссию они определили так: «SMDC – это региональная система здравоохранения, которая обязуется повышать уровень здоровья жителей за счет:

¹ По ситуации, предложенной Р. Капланом и Д. Нортоном «Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

- заботы о здоровье и общем благосостоянии пациентов;
- предоставления квалифицированного медицинского обслуживания на основании сострадания, заботы о людях и инноваций;
- создания ценности для наших пациентов и клиентов с помощью работы в команде и постоянного совершенствования;
- демонстрации лидерства в сфере медицинского образования и исследований;
- достойного и уважительного отношения к каждому человеку».

Ситуация

В январе 1997 года произошло слияние госпиталя св. Марии с большой клиникой широкой специализации в городе Дулут. К этому моменту и госпиталь, и поликлиника имели устойчивое финансовое положение. От слияния ожидали экономической стабильности и укрепления материальной базы, что позволило бы новому учреждению успешно конкурировать по параметрам ассортимента и качества предлагаемых услуг. Однако изменения государственной дотационной политики США (федеральный закон 1997 г. о сбалансированном бюджете, 1997, U. S. Balanced Budget Act) так же, как и неожиданные финансовые трудности, связанные с объединением, поставили SMDC в сложное положение.

Стратегическая карта

Осознав, что старая стратегия не работает, руководство SMDC «созрело» для нового подхода к проблеме. Когда председатель совета директоров Питер Персон предложил ввести на предприятии стратегическую систему показателей, он предположил что это поможет решить две наиважнейшие задачи: увеличить прибыль SMDC и улучшить качество обслуживания пациентов.

Процесс разработки сбалансированной системы показателей, и создание стратегической карты в особенности, помогли SMDC представить себя как коммерческое предприятие. Команда топ менеджеров наметила те области роста, которые будут способствовать развитию некоммерческих сфер деятельности. Система перекрестных субсидий позволила SMDC сохранить необходимые для пациентов, но менее выгодные для клиники услуги. Сбалансированная система показателей также помогла определить три явные группы клиентов и создать для каждой из них соответствующее потребительское предложение.

Стратегическая карта клиники начинается с четко сформулированных видения и миссии и проводит прямую связь между конечными целями организации и более осязаемыми финансовыми результатами – ростом и эффективностью – к которым организация стремится (рис. 6).



Рис. 6. Стратегическая карта сети клиник св. Марии в городе Дулуте, финансовая составляющая

Стратегическая карта SMDC (рис. 7) формулирует ценности для каждой из трех групп клиентов. Определение трех потребительских предложений делает стратегию четкой и понятной. Например, для первичных пациентов нужна стратегия «доверительные отношения с клиентами». «Эти пациенты должны знать, что им не придется повторять свою историю с начала и до конца всякий раз, когда они звонят или приходят к нам», – говорит Мэри Джонсон, директор-распорядитель SMDC.

Пациенты, требующие специализированного ухода, с одной стороны, и «поставщики» и врачи – с другой, находятся в одной группе потому, что «поставщики» часто направляют своих пациентов в SMDC.»Эта группа особенно ценит отличные условия, передовые медицинские технологии и профессионализм», – продолжает Джонсон. Именно поэтому для данной группы разработана стратегия «лидерство продукта».

И наконец, последняя группа клиентов – это покупатели, то есть те, кто покупает услуги у SMDC. Этой бизнес группе нужны низкие цены и инновационные медицинские программы. Такие потребители хотят иметь возможность предложить своим сотрудникам и клиентам наибольшую ценность по самой низкой цене. Это соответствует стратегии «низкие общие издержки».



Рис. 7. Стратегическая карта сети клиник св. Марии в городе Дулуте, внутренняя и клиентская составляющая

Внутренняя составляющая клиники формулирует внутренние процессы, которые предоставляют соответствующее потребительское предложение каждой группе клиентов. SMDC фокусирует свое внимание на процессах, которые:

- «предлагают исключительное обслуживание клиентов» для первичных пациентов;
- «постоянно развивают нестандартные клинические услуги» для пациентов, нуждающихся в специализированной помощи, и их врачей;
- «стремление к операционному совершенству» для покупателей услуг.

Например, поскольку сейчас SMDC – крупнейший провайдер медицинских услуг в Дулуте, в своей внутренней составляющей для первичных пациентов она концентрируется на процессе создания атмосферы гостеприимства и благожелательности в клинике каждого городка, входящей в систему. При этом местное сообщество ощущает все преимущества от масштабности – более свободный доступ к врачам и новую технику приема больных. Когда речь заходит о пациентах, нуждающихся в специализированном лечении, и их врачах, SMDC концентрируется на новых технологиях, которые создадут конкурентное преимущество, с одной стороны, и привлекут лучших врачей – с другой. И наконец, говоря о внутренних процессах, обеспечивающих «операционное совершенство», клиника направляет свои усилия на оптимизацию административных процессов, например совершенствуя графики дежурств персонала или процедуру выписки счетов, сокращая таким образом общую стоимость для клиентов (покупателей медицинских услуг/работодателей).

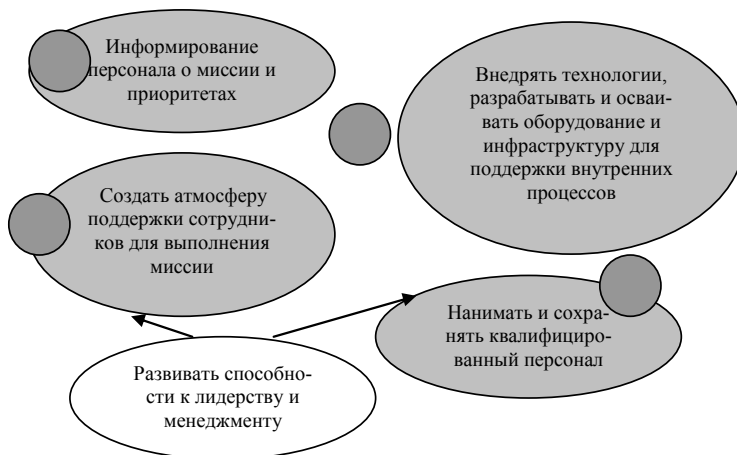


Рис. 8. Стратегическая карта сети клиник св. Марии в городе Дулуте, составляющая обучения и развития

И наконец, свое особое внимание SMDC уделяет тем целям составляющей обучения и развития, которые мобилизуют все возможности персонала и организации в целом на улучшение и совершенствование внутренних процессов (рис. 8).

SMDC рассчитывает на двустороннее «соглашение» с сотрудниками: она оказывает им всяческую поддержку, а в ответ ожидает лояльность и высокие результаты. Организация твердо уверена в том, что только четкая информация о стратегии и роли каждого работника в ее реализации, вовремя до него доведенная, поможет достичь поставленных грандиозных целей.

Цели составляющей обучения и развития – это постоянное напоминание, что требуется для осуществления такой прочной двусторонней связи между организацией и работниками. Все остальные задачи стратегической карты можно получить только в том случае, когда в обучение и развитие персонала будут сделаны соответствующие инвестиции.

Планируемые результаты

После разработки и внедрения сбалансированной системы показателей и составления стратегической карты SMDC «каскадировала» сбалансированную систему показателей по всей организации, приведя в стратегическое соответствие все службы, городские клиники, а также основные вспомогательные подразделения. Команда по внедрению сбалансированной системы показателей провела информационную кампанию в рамках всей системы. Стратегию увязали с процессом создания бюджета.

Ежегодно в период составления бюджета SMDC пересматривает и корректирует стратегическую карту на следующий год, тщательно проверяя, будут ли задачи, инициативы и показатели соответствовать плану данного периода.

Через три года после разработки и внедрения сбалансированной системы показателей SMDC продемонстрировала впечатляющие результаты. Так, в 2001 финансовом году:

- прибыльность увеличилась на 23 млн. дол., в том числе в первый год внедрения ССП оборот составил 18 млн. дол.;
- затраты на незапланированную госпитализацию стабилизировались, несмотря на повышение цен на лекарства и увеличение зарплат медиков;
- сроки платежей за услуги сократились: клиник – до 10 дней, больниц – до 8 дней;
- показатель улучшения планирования приема первичных больных составил 13%;
- показатель улучшения общей удовлетворенности пациентов в больницах составил 15%, аналогичный показатель для клиник составил 11%.

Задание для работы. В ситуации Вам предложена уже разработанная стратегическая карта целей. Ваша задача – сделать предвари-

тельные рекомендации по разработке системы показателей, наиболее точно отражающих достижение целей, представленных на рисунках 6, 7 и 8. Для удобства можно занести показатели в следующую форму:

Таблица 29

**Сбалансированная система показателей для клиник
св. Марии в г. Дулут**

| Стратегические цели | Показатели, формула расчета | Контрольные значения показателей |
|---------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| ... | ... | ... |

Показатели необходимо рассчитать для контроля каждого блока системы: финансовой составляющей; клиентской составляющей; составляющей внутренних процессов и составляющей обучения и развития.

**Тема 10. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Задание 1¹. В таблице 30 приведены данные по Hospitality Inns, имеющей мотели в трех городах США: в Сан-Франциско, Чикаго, Новом Орлеане. Необходимо провести сравнительную оценку деятельности мотелей на основании показателей ROI и остаточной прибыли.

Таблица 30

Данные по деятельности мотелей Hospitality Inns, тыс. долларов

| Показатели | Мотель в Сан-Франциско | Мотель в Чикаго | Мотель в Новом Орлеане | Всего по корпорации |
|--------------------|------------------------|-----------------|------------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка | 1200 | | | |
| Переменные затраты | 540 | | | |
| Постоянные затраты | 420 | | | |

¹ По ситуации, предложенной Хорнгреном Ч.Т. *Управленческий учет: учебное пособие / пер. с англ. // Ч.Т. Хорнгрен, Д. Фостер, Ш. Датар. – СПб.: Питер, 2005.*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------|------|------|-----|
| Операционная прибыль | 240 | | | |
| Общекорпоративные затраты | - | - | - | 600 |
| Средняя балансовая стоимость активов, в т.ч: | 1000 | 2000 | 3000 | 500 |
| Оборотные средства | 400 | 500 | 600 | 300 |
| Внеоборотные средства | 600 | 1500 | 2400 | 200 |

Для анализа воспользуемся формулами:

$$ROI = \text{оборот капитала} \times \text{прибыль на доллар выручки.}$$

Формулу можно видоизменить:

$$ROI = (\text{выручка/инвестированный капитал}) \times (\text{прибыль/выручку})$$

следовательно: $ROI = \text{прибыль} / \text{инвестированный капитал.}$

Таблица 31

**Форма для анализа рентабельности мотелей Hospitality Inns,
тыс. долл.**

| Мотели | Операционная прибыль мотелей | Вложенные средства | ROI, % |
|---------------|------------------------------|--------------------|--------|
| Сан-Франциско | | | |
| Чикаго | | | |
| Новый Орлеан | | | |

Который из мотелей имеет лучший результат? _____

При условии, что остальные показатели останутся неизменными, как изменится показатель ROI если:

а) снизятся затраты _____

б) увеличится выручка _____

в) снизится величина инвестированного капитала _____

Задание 2. Остаточная прибыль – это прибыль за минусом процента, уплаченного за вложенный капитал. Допустим, что у компании Hospitality Inns плата за капитал составляет 10% от суммы всех активов мо-

телей. Необходимо рассчитать остаточную прибыль для всех мотелей компании.

Таблица 32

**Форма для расчета остаточной прибыли мотелей
Hospitality Inns, тыс. долл.**

| Мотели | Операционная прибыль мотелей | Плата за пользование капиталом | Остаточная прибыль |
|---------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Сан-Франциско | | | |
| Чикаго | | | |
| Новый Орлеан | | | |

Который из мотелей имеет лучший результат? _____

Задание 3. Руководство Hospitality Inns, установило минимальный уровень ROI, исчисленного по остаточной прибыли в размере 10%. Допустим также, что развитие мотеля в Сан-Франциско повысит операционную прибыль на 160 000 долларов и активы на 800 000 долларов. Необходимо определить целесообразность реконструкции.

Таблица 33

**Форма для расчета показателей рентабельности мотеля
в Сан-Франциско, тыс. долл.**

| Показатели | До реконструкции | После реконструкции |
|--------------------------------|------------------|---------------------|
| Операционная прибыль | | |
| Величина активов | | |
| Плата за использование активов | | |
| ROI, % | | |
| Остаточная прибыль | | |

Является ли модернизация мотеля выгодным для предприятия в целом? Почему? _____

Является ли модернизация мотеля выгодным мероприятием для менеджера отеля, если в основу его премиальных заложен показатель ROI? Почему? _____

Какой показатель более удовлетворяет интересы менеджера мотеля и руководства корпорации? _____

Задание 4. Имеются бюджетные данные по подразделениям, вам необходимо определить:

- а) какой должна быть средняя продажная цена для обеспечения необходимого уровня рентабельности;
- б) каким должен быть показатель оборачиваемости средств;
- в) каким должно быть соотношение прибыли и выручки от реализации;
- г) каким будет уровень рентабельности средств, если объем продаж составит 300 000 единиц (цены и переменные расходы не изменились)?

Таблица 34

Бюджетные данные по подразделениям, тыс. руб.:

| | |
|--|---------------------|
| Среднее значение средств, в т.ч.: | 100 000 |
| Дебиторская задолженность | 30 000 |
| Запасы | 20 000 |
| Внеоборотные средства | 50 000 |
| | |
| Постоянные затраты | 22 500 |
| Переменные затраты | 0,5 тыс. руб. за ед |
| Заданный уровень рентабельности активов, % | 27,5 |
| Оценочный объем производства, единиц | 200 000 |

Форма для расчета рентабельности средств

| Показатели | Сумма, тыс. рублей |
|---------------------------|--------------------|
| Выручка | |
| Переменные затраты | |
| Маржинальный доход | |
| Постоянные затраты | |
| Чистая прибыль | |
| Рентабельность средств, % | |

Вывод _____

Задание 5–16. Выберите правильный вариант ответа

Задание 5. Для децентрализованной организации характерно следующее:

- а) ответственность за принятие всех решений лежит на менеджерах высшего уровня
- б) решения могут приниматься менеджерами как высшего, так и низшего уровня
- г) указания менеджеров всегда согласованы
- д) не происходит дублирования функций менеджеров различных уровней.

Задание 6. Преимуществом децентрализованной системы управления является:

- а) менеджеры высшего уровня могут сосредоточиться на стратегических решениях;
- б) менеджеры высшего уровня посвящены во все детали процесса производства;
- в) проще отслеживать прибыльность и эффективность деятельности подразделений;
- г) проще координировать действия менеджеров разного уровня.

Задание 7. Недостатком децентрализованной системы является:

- а) менеджеры управляющие подразделениями менее информированы, чем при централизованной системе;
- б) идет замедление оперативного управления;
- в) менеджеры высшего звена обязаны анализировать отчеты подразделений практически ежедневно;
- г) провоцирует принятие решений выгодных для подразделения, но не для предприятия в целом.

Задание 8. Рентабельность продаж рассчитывается как:

- а) отношение прибыли к выручке;
- б) отношение прибыли к стоимости активов
- в) разность между выручкой и переменными затратами;
- г) разность между операционной прибылью и платой за пользование капиталом.

Задание 9. Оборачиваемость капитала рассчитывается как:

- а) отношение дохода от продаж к себестоимости продукции;
- б) отношение дохода от продаж к инвестируемому капиталу;
- в) сумма всех активов предприятия;
- г) отношение стоимости активов предприятия к сумме платы за пользование капиталом.

Задание 10. Метод «Дюпон» основан на анализе соотношений, образующих коэффициент доходности акционерного капитала или ROE, который:

- а) является аналогом ROI
- б) рассчитывается как отношение чистой прибыли к акционерному капиталу фирмы;
- в) рассчитывается как отношение маржинальной прибыли к суммарным затратам;
- г) разность между операционной прибылью и платой за пользование капиталом.

Задание 11. К недостаткам показателя ROI (рентабельности инвестиций) относится:

- а) не дает обобщенную оценку капиталовложений, а характеризует частные случаи;
- б) оценивает управление в краткосрочном, а не долгосрочном плане;
- в) слабо распространенный показатель, используется только в России и некоторых странах Европы;
- г) не выявляет убыточные участки.

Задание 12. К достоинствам показателя ROI (рентабельности инвестиций) относится:

- а) учитывает различные риски различных видов активов;
- б) оптимально распределяет активы;
- в) выявляет неприбыльные отделения
- г) позволяет ввести оптимальную систему мотивирования менеджеров.

Задание 13. Как изменится показатель рентабельности инвестиций если возрастет сумма активов предприятия, при прочих неизменных факторах:

- а) снизится
- б) увеличится

Задание 14. Как изменится показатель рентабельности инвестиций если снизятся текущие затраты, при прочих неизменных факторах:

- а) снизится
- б) увеличится

Задание 15. Как поведет себя показатель остаточной прибыли, если произойдет уменьшение суммы активов предприятия, при прочих неизменных факторах:

- а) снизится
- б) увеличится
- в) останется неизменным

Задание 16. Как поведет себя показатель остаточной прибыли, если произойдет увеличение требуемой нормы прибыли, при прочих неизменных факторах:

- а) снизится
- б) увеличится
- в) останется неизменным.

4. АННОТИРОВАННЫЙ СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

4.1. Основная литература

Библиотека ВГУЭС содержит достаточное количество учебно-методических материалов, раскрывающих теоретические вопросы курса, и которые могут быть рекомендованы для помощи в работе над примерами и задачами, предложенными в данном пособии.

1. Волкова, О.Н. *Управленческий учет: учебник для студ. вузов / О.Н. Волкова.* – М.: Велби: Проспект, 2007.

Может быть рекомендован в качестве базового учебника. В издании изложены основные концепции управленческого учета и их использование в учетно-аналитической практике организаций. Излагаются подходы к формированию управленческих решений на основе информации о затратах и себестоимости. Большое внимание уделяется организации бюджетного планирования и управленческого контроля. Рассматриваются организационные аспекты управленческого учета и его взаимосвязь с финансовым учетом, а также специальные задачи, решаемые в рамках управленческого учета – анализ безубыточности, выбор структуры ассортимента и др.

Все основные положения и методики, приведенные в издании, иллюстрируются примерами, большинство из которых является адаптированными описаниями учетно-управленческих проблем малых и средних российских компаний

2. Хорнгрен, Ч.Т. *Управленческий учет: учебное пособие / Ч.Т. Хорнгрен, Д. Фостер, Ш. Датар; пер. с англ.* – СПб.: Питер, 2005.

Учебник освещает вопросы практически по всему курсу, написан доступным языком. Много внимания уделено вопросам обработки информации о расходах, в том числе – в целях бюджетирования. Наибольший интерес вызывают разделы, посвященные методикам использования информации о затратах в процессе оценки эффективности деятельности различных сегментов и функций организации. Каждая глава учебника сопровождается заданиями для самоконтроля и глоссарием.

3. Ковалев, В.В. *Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев.* – М.: Финансы и статистика, 2006.

С точки зрения управленческого учета особый интерес представляют разделы, касающиеся финансового планирования, леввериджа, организации деятельности финансовой службы на предприятии. Особое внимание следует обратить на разделы, связанные с инвестиционным анализом – в пособии этот раздел изложен наиболее полно и доступно.

4. Карлан, Р. *Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Карлан, Д. Нортон; пер. с англ. М. Павлова.* – М.: Олимп-Бизнес, 2005.

Издание посвящено вопросам разработки и внедрению стратегических карт показателей на предприятии. Содержит практические примеры и ситуации для анализа. Рекомендуется для подготовки к занятиям по теме и для написания курсовой работы.

4.2. Дополнительная литература

1. Николаева, О.Е. Управленческий учет: учебник для вузов / О.Е. Николаева, Т.В. Шишкова. – М.: Едиториал УРСС, 2004.

Учебник носит обзорный характер и содержит все основные разделы, относящиеся к управленческому учету – обработка информации о затратах, анализ безубыточности, нормативы и бюджеты. Основные положения и методики иллюстрируются примерами. Примеры и вопросы для контроля знаний содержатся и в конце каждой главы. В конце издания содержится обширный глоссарий с переводом на английский язык и пояснением основных терминов, имеющих в тексте.

2. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебное пособие для студ. вузов / К. Друри; пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

Один из наиболее известных британских учебников по управленческому учету. Основное содержание издания – методы обработки информации о затратах, в первую очередь, о себестоимости. В рамках этой тематики представлено полное, аргументированное и иллюстрированное примерами содержание, четкое изложение, комментарии, большое количество примеров и ситуаций из практики. Многие хозяйственные ситуации и проблемы детально описываются и разъясняются, для других заданий есть краткие ответы.

3. Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет / М.А. Вахрушина. – М.: Омега-Л, 2006.

Большая часть издания касается методов калькулирования себестоимости, разделы, посвященные попроцессной и позаказной калькуляции, изложены наилучшим образом. Каждая глава сопровождается небольшим количеством вопросов для закрепления изученного материала.

4. Карпов, А.Е. Бюджетирование как инструмент управления / А.Е. Карпов – М.: Результат и качество, 2007.

Издание посвящено организационным аспектам внедрения бюджетирования и рекомендуется для использования при подготовке соответствующих разделов курса и для написания курсовой работы. Содержит большое количество примеров из практики внедрения бюджетирования и управленческого контроля в российских компаниях.

5. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет / В.Б. Ивашкевич. – М.: Экономистъ, 2006.

Большая часть учебника посвящена методам калькулирования себестоимости продукции. Кроме этого, в учебнике есть разделы, касающиеся оценки инвестиций и бюджетирования. Издание содержит контрольные вопросы и задачи, а также решение некоторых задач.

6. Каверина, О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О.Д.Каверина. – М.: Финансы и статистика, 2003.

Может быть рекомендовано для самостоятельной подготовке студентов. Издание не большое по объему, но освещает основные темы курса. В рассмотрении предмета и цели данной дисциплины автор, отдает первенство управле-

нию, а не учету – книга содержит довольно большие разделы, касающиеся анализа бизнес-процессов в организациях, целей самого управления и его организации в компаниях, роли учета в процессах управления. Помимо этого содержит темы по учету в системе управления организацией, обработке информации о затратах и бюджетировании. Текст написан хорошим языком и легко воспринимается. В учебнике много схем, таблиц, способствующих пониманию содержания, есть глоссарий.

7. **Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова; под ред. А.Д. Шеремет. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005.**

Учебник представляет собой полное методическое руководство по ведению управленческого учета и анализа по всем темам курса, за исключением темы «Сбалансированные системы показателей». Материал изложен доступным языком, пояснен практическими примерами. Каждая глава сопровождается резюме, практическими заданиями и вопросами для самопроверки.

4.3. Сборники практических заданий

Для дополнительной подготовки студентов библиотека ВГУЭС содержит специализированные сборники практических заданий:

1. Керимов, В. **Бухгалтерский управленческий учет: практикум / В. Керимов. – М.: Дашков и К⁰, 2006.**

Содержит задания по большинству тем курса, за исключением тем: «Сбалансированная карта показателей», «Децентрализация и оценка деятельности подразделений организации», «Ценообразование». Основной акцент сделан на тестовые задания и вопросы по самоподготовке.

2. Керимов, В. **Управленческий учет: практикум / В. Керимов. – М.: Дашков и К⁰, 2005.**

2. Волкова, О.Н. **Управленческий учет, сборник задач и методических материалов / О.Н. Волкова. – М.: Велби: Проспект, 2005.**

Содержит большое количество практических заданий по большинству тем курса, за исключением: «Сбалансированная карта показателей», «Децентрализация и оценка деятельности подразделений организации».

3. Зимакова, Л. **Сборник задач по бухгалтерскому управленческому учету / Л. Зимакова. – М., 2005.**

Содержит задания по многим вопросам дисциплины.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Волкова, О.Н. Управленческий учет: учебник для студ. вузов / О.Н. Волкова. – М.: Велби: Проспект, 2007.
2. Волкова, О.Н. Управленческий учет, сборник задач и методических материалов / О.Н. Волкова. – М: Велби: Проспект, 2005 г.
3. Хорнгрен, Ч.Т. Управленческий учет: учебное пособие / Ч.Т. Хорнгрен, Д. Фостер, Ш. Датар; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005.
4. Карлан, Р. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Карлан, Д. Нортон; пер. с англ. М. Павлова. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
5. Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова; под ред. А.Д, Шеремет. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005.
6. Просветов, Г.И. Управленческий учет. Задачи и решения: учебно-методическое пособие Г.И. Просветов. – М.: Издательство РДЛ, 2006.
7. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. Питер, 2008.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ | 1 |
| 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ..... | 4 |
| 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ КУРСА..... | 7 |
| Тема 1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО УЧЕТА | 7 |
| Тема 2. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ | 9 |
| Тема 3. АНАЛИЗ СООТНОШЕНИЯ ЗАТРАТ, ОБЪЕМОВ И ПРИБЫЛИ..... | 13 |
| Тема 4. МЕТОДЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ» | 19 |
| Тема 5. РЕЛЕВАНТНЫЕ ЗАТРАТЫ | 26 |
| Тема 6. БЮДЖЕТЫ В ПЛАНИРОВАНИИ И КОНТРОЛЕ | 33 |
| Тема 7. ГИБКИЕ БЮДЖЕТЫ | 42 |
| Тема 8. ЦЕНОВЫЕ РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ..... | 48 |
| Тема 9. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И СБАЛАНСИРОВАННАЯ КАРТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ | 54 |
| Тема 10. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 65 |
| 4. АННОТИРОВАННЫЙ СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 72 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 75 |

Учебное издание

Шевченко Юлия Александровна

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Практикум

В авторской редакции

Компьютерная верстка М.А. Портновой

Лицензия на издательскую деятельность ИД № 03816 от 22.01.2001

Подписано в печать .06.10. Формат 60×84/16.

Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. .

Уч.-изд. л. . Тираж экз. Заказ

Издательство Владивостокский государственный университет

экономики и сервиса

690600, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Отпечатано: Множительный участок ВГУЭС

690600, Владивосток, ул. Державина, 57