

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

О. В. Корнева

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И КОНТРОЛЛИНГ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов
по направлению подготовки
38.03.01 Экономика, профиль программы
«Инженерная экономика»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

УДК 330.1(075.8)

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический
университет" Т. В. Романова

Корнева, О. В.

Управленческий учет и контроллинг: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов напр. подгот. 38.03.01 Экономика, профиль программы "Инженерная экономика" / О. В. Корнева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2025. – 63 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, подготовке и сдаче зачета, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Управленческий учет и контроллинг" направления 38.03.01 Экономика, профиль программы "Инженерная экономика".

Табл. 24, рис. 8, список лит. – 63 наименования

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 29.08.2025 г., протокол № 01

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 22.09.2025 г., протокол № 11

УДК 330.1(075.8)

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2025 г.
© Корнева О. В., 2025 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	8
Тема 1. Содержание, принципы и назначение управленческого учета	8
Тема 2. Затраты и их классификация	10
Тема 3. Себестоимость продукции (работ, услуг): понятие, виды, роль в управлении современным бизнесом	12
Тема 4. Системы учета затрат, используемые в отечественной практике	13
Тема 5. Системы учета затрат, используемые в зарубежной практике	15
Тема 6. Планирование и бюджетирование	17
Тема 7. Управленческий учет и анализ в принятии решений в предпринимательской деятельности	19
Тема 8. Управленческий учет и анализ эффективности производственных инвестиций	20
Тема 9. Управленческий учет и анализ в принятии решений в области ценообразования	21
Тема 10. Стратегический управленческий учет	23
Тема 11. Современные системы управленческого учета и контроллинга	24
Тема 12. Организация управленческого учета на предприятии	26
Тема 13. Управленческая отчетность, содержание, основные требования к составлению, особенности использования в менеджменте	27
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям	30
Занятие по теме 1. Содержание, принципы и назначение управленческого учета	30
Занятие по теме 2. Затраты и их классификация	31
Занятие по теме 3. Себестоимость продукции (работ, услуг): понятие, виды, роль в управлении современным бизнесом	33
Занятие по теме 4. Системы учета затрат, используемые в отечественной практике	35
Занятие по теме 5. Системы учета затрат, используемые в зарубежной практике	38
Занятие по теме 6. Планирование и бюджетирование.	41
Занятие по теме 7. Управленческий учет и анализ в принятии решений в предпринимательской деятельности	42
Занятие по теме 8. Управленческий учет и анализ эффективности производственных инвестиций	44
Занятие по теме 9. Управленческий учет и анализ в принятии решений в области ценообразования	46
Занятие по теме 10. Стратегический управленческий учет	47
Занятие по теме 11. Современные системы управленческого учета и контроллинга	47
Занятие по теме 12. Организация управленческого учета на предприятии	48
Занятие по теме 13. Управленческая отчетность, содержание, основные требования к составлению, особенности использования в менеджменте	48
3 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации	49
4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине....	54
4.1 Общие положения	54
4.2. Задания для самодиагностики в рамках самостоятельной работы студента	54
4.3 Примерный перечень тестовых заданий	55
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	58

ВВЕДЕНИЕ

С переходом российской экономики на рыночные условия хозяйствования, с развитием предпринимательской деятельности актуализировалась проблема максимально эффективного управления организацией и возросло значение систем управленческого учета и контроллинга, обеспечивающих информацией все уровни менеджмента предприятия для принятия управленческих решений.

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов по самостоятельному изучению дисциплины "Управленческий учет и контроллинг".

Учебная дисциплина "Управленческий учет и контроллинг" является фундаментальной экономической дисциплиной опирающаяся на знания, приобретенные в результате освоения таких дисциплин, как "Экономическая культура", "Микроэкономика", "Макроэкономика", "Статистика", "Эконометрика", "Менеджмент", "Экономика предприятий и организаций".

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с утвержденной рабочей программой дисциплиной "Управленческий учет и контроллинг" по направлению подготовки в бакалавриате 38.03.01 Экономика, профиль программы "Инженерная экономика".

Преподавание дисциплины "Управленческий учет и контроллинг" строится исходя из требуемого уровня базовой подготовки бакалавров направления "Экономика", профиль программы "Инженерная экономика".

Целью освоения дисциплины "Управленческий учет и контроллинг" является формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков по методологии и построению управленческого учета в организациях различных организационно-правовых и организационно-экономических форм хозяйствования, использованию учетной информации для принятия управленческих решений.

Задачами дисциплины "Управленческий учет и контроллинг" являются:

- формирование представления о содержании управленческого учета, его принципах и назначении в современных условиях;
- формирование представления о затратах и результатах хозяйственной деятельности организаций; учета издержек производства и сбыта по видам, местам формирования и объектам калькулирования;
- формирование представления о современных системах производственного учета, методе учета затрат "Стандарт-кост", нормативном учете затрат, методе учета затрат "Директ-костинг" и особенностях их применения на предприятиях различных отраслей народного хозяйства;
- формирование представления о максимизации доходов хозяйствующих субъектов за счет оптимизации учетной деятельности на предприятии в

результате эффективного планирования и бюджетирования экономических процессов;

- формирование у студентов навыков систематизации, обработки, подготовки и предоставления информации экономистам для выработки эффективных управленческих решений;

- изучение специфики организации управленческого учета в России и странах с развитой рыночной экономикой;

- анализ процессов создания и организации современной информационно-контрольной системы управленческого учета для внутренних пользователей и ее элементов;

Планируемые результаты освоения дисциплины "Управленческий учет и контроллинг" заключаются в том, что студент должен:

знать:

- сущность, особенности и критерии управленческого учета, общие принципы его построения;

- методы и способы учета использования ресурсов предприятий различных организационно-правовых и организационно-экономических форм хозяйствования в целях управления хозяйственными процессами и результатами их деятельности;

- методы сбора, обработки и подготовки информации в целом по предприятию и его внутренним подразделениям;

- порядок ведения планово-учетной документации организации;

уметь:

- собирать и анализировать учетные данные;

- применять информационные технологии для обработки экономических данных;

- вырабатывать сбалансированные управленческие решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой политики предприятий различных организационно-правовых и организационно-экономических форм хозяйствования;

- использовать систему знаний о принципах управленческого учета для систематизации данных о затратах организаций, оценке себестоимости продукции (работ, услуг) и определения прибыли;

- решать на примере конкретных ситуаций проблемы оценки эффективности производства и продажи новых видов продукции, работ, услуг, управления затратами с помощью различного вида смет и систем бюджетирования;

владеть:

- навыками выражения своих мыслей и обоснования мнения при принятии управленческих решений;

- навыками организации процесса формирования учетной информации в системе управленческого учета;
- навыками координации процессов ведения учета на предприятиях различных организационно-правовых и организационно-экономических форм хозяйствования и видов деятельности;
- навыками использования автоматизированных систем сбора и обработки экономической информации.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (зет), т. е. 144 академических часов аудиторных (лекционных и практических (семинарских) занятий и самостоятельной учебной работы бакалавра, в т. ч. связанной с итоговой аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины по семестрам ОП, видам учебной работы студента, а также формы контроля приведены ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Объем (трудоемкость освоения) в очной форме обучения и структура дисциплины

Номер и наименование темы	Объем учебной работы, ч	
	Лекции	ПЗ
Семестр – 6 трудоемкость – 4 ЗЕТ (144 ч)		
1. Содержание, принципы и назначение управленческого учета.	2	2
2. Затраты и их классификация	2	2
3. Себестоимость продукции (работ, услуг): понятие, виды, роль в управлении современным бизнесом	2	2
4. Системы учета затрат, используемые в отечественной практике	4	4
5. Системы учета затрат, используемые в зарубежной практике	4	4
6. Планирование и бюджетирование на предприятии	2	2
7. Управленческий учет и анализ в принятии решений в предпринимательской деятельности	2	2
8. Управленческий учет и анализ эффективности производственных инвестиций	2	2
9. Управленческий учет и анализ в принятии решений в области ценообразования	2	2
10. Стратегический управленческий учет	2	2
11. Современные системы управленческого учета и контроллинга	4	2
12. Организация управленческого учета на предприятии	2	2
13. Управленческая отчетность, содержание, основные требования к составлению, особенности использования в менеджменте	2	2
Подготовка к сдаче и сдача зачета	-	-
Всего в шестом семестре	34	30
	64	

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия приведены методические указания по подготовке к аттестации по дисциплине, которая проводится в форме зачета.

В четвертом разделе представлены методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебно-методического пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

Содержательно структура дисциплины представлена шестью тематическими блоками (темами).

Тема 1. Содержание, принципы и назначение управленческого учета

Содержание темы

Понятие, сущность, цели и основные принципы управленческого учета.

Причины выделения управленческого учета в относительно самостоятельную дисциплину и область профессиональной деятельности. Производственный учет как составная часть управленческого учета.

Объекты управленческого учета.

Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета. Роль управленческого учета в современных условиях хозяйствования.

Производственно-хозяйственная деятельность организации как единая целостная система. Слагаемые производственной деятельности: снабжение, производство, сбыт, и координирующая деятельность по управлению ими, их влияние на формирование затрат и результатов деятельности организации.

Основные нормативные документы, используемые в управленческом учете.

Методические указания

Цель темы – получить представление о сущности управленческого учета, его структуре, объектах, выполняемых функциях, определить необходимость ведения управленческого учета в современных условиях.

В результате изучения темы будут получены знания, позволяющие рассматривать управленческий учет, как необходимый инструмент информационного обеспечения всех уровней менеджмента предприятия для принятия управленческих решений.

В процессе изучения темы следует уяснить, что управленческий учет - это интегрированная система внутреннего хозяйственного учета, предоставляющая информацию о затратах и результатах деятельности как всей организации, так и ее отдельных подразделений для принятия оперативных (тактических) и прогнозных (стратегических) управленческих решений.

В соответствии с функциями управления информационная поддержка управленческого учета осуществляется в трех ключевых сферах: планирование, контроль, принятие управленческих решений.

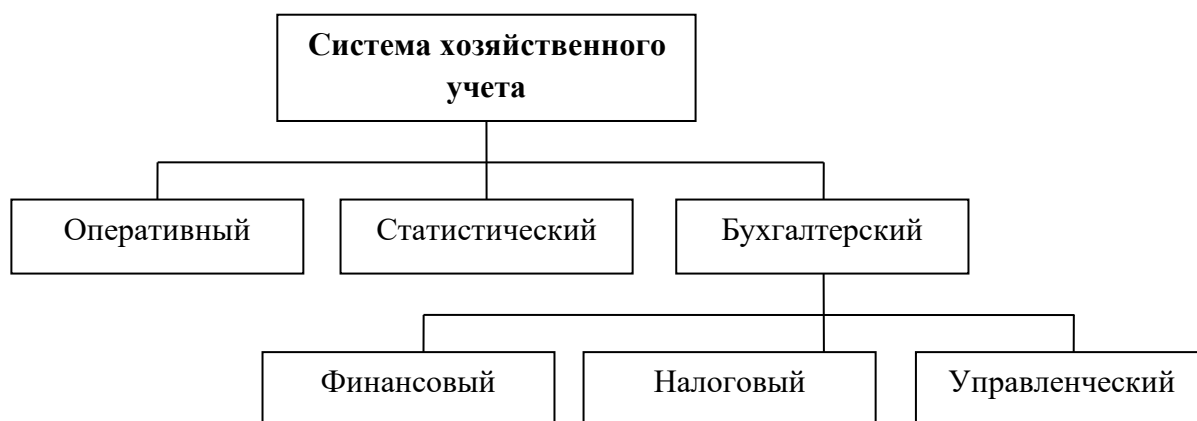


Рисунок 1 – Системы хозяйственного учета

Круг вопросов, решаемых в системе управленческого учета, чрезвычайно широк. Это планирование, бюджетирование, формирование фактических и экономических данных о любых видах затрат и расходов, контроль и анализ исполнения бюджетов, подготовка информации для принятия управленческих решений в любых ситуациях для достижения тактических и стратегических целей развития организации.

Пользователи информации управленческого учета – менеджмент экономического субъекта.

Источники информации управленческого учета – данные учетной системы организации. Информация носит субъективный характер, является внутренней, конфиденциальной, не подлежит разглашению.

Объекты управленческого учета – затраты и доходы организации в совокупности, а также по отдельным управленческим задачам, областям деятельности.

В современных экономических условиях управленческий учет как инструмент финансового менеджмента является наиболее всеобъемлющим, комплексным методом управления деятельностью экономического субъекта, поскольку представляет собой систему сбора, обработки и подготовки информации по организации и ее внутренним подразделениям.

Методические материалы по теме 1

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 14, 22, 26, 30, 31, 33, 39, 53].

Тема 2. Затраты и их классификация

Содержание темы

Затраты как основной объект управленческого учета. Сущность и содержание понятий расхода, затрат и издержек в предпринимательской деятельности.

Группировка затрат для принятия решений и планирования. Бухгалтерские и экономические затраты. Явные и неявные затраты. Релевантные и нерелевантные затраты. Эффективные и неэффективные затраты.

Обобщение затрат с целью осуществления процесса планирования и прогнозирования. Краткосрочные и долгосрочные затраты. Планируемые и не планируемые затраты.

Обобщение затрат с целью осуществления процесса нормирования. Стандарты, нормы и нормативы и отклонения от них.

Классификация затрат по местам и сферам возникновения, функциям деятельности, центрам ответственности.

Классификация затрат для учета и калькулирования себестоимости произведенной продукции. Производственные и непроизводственные затраты. Основные и накладные затраты. Прямые и косвенные затраты. Одноэлементные и комплексные затраты. Постоянные и переменные затраты. Текущие и единовременные затраты.

Группировка затрат по статьям калькуляции и экономическим элементам.

Обобщение затрат с целью осуществления процесса контроля и регулирования. Регулируемые затраты. Контролируемые и неконтролируемые затраты.

Обобщение затрат с целью осуществления процесса стимулирования. Обязательные и поощрительные затраты.

Методические указания

Цель темы – получить представление о сущности затрат как главного объекта управленческого учета. Определить содержание понятий "затраты", "расходы", "издержки".

В результате изучения темы будут получены знания, позволяющие выявить специфические особенности классификации затрат и методов исследования их поведения.

В процессе изучения темы следует уяснить, что в экономических науках используется несколько терминов, раскрывающих понятие затрат:

Затраты – стоимостное выражение использованных в хозяйственной деятельности организации за отчетный период материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов. Затраты могут быть отнесены либо в активы, либо в расходы организации.

Расходы – уменьшение экономических выгод организации в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).

Издержки – это затраты живого и овеществленного труда на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Таблица 2 – Классификация затрат в управленческом учете

Классификационный признак	Виды затрат
1. Процесс принятия управленческих решений	бухгалтерские и экономические; явные и неявные; релевантные и нерелевантные; эффективные и неэффективные.
2. Процесс прогнозирования	краткосрочные и долгосрочные
3. Процесс планирования	планируемые и не планируемые
4. Процесс нормирования	стандарты, нормы и нормативы и отклонения от них
5. Процесс организации	по местам и сферам возникновения, функциям деятельности, центрам ответственности
6. Процесс учета	одноэлементные и комплексные; по статьям калькуляции и экономическим элементам; основные и накладные; постоянные и переменные; прямые и косвенные; текущие и единовременные.
7. Процесс контроля	контролируемые и неконтролируемые
8. Процесс регулирования	регулируемые и не регулируемые
9. Процесс стимулирования	обязательные и поощрительные
10. Процесс анализа	фактические, прогнозные, плановые, сметные, стандартные; общие и структурные; полные и частичные.

В управленческом учете существуют как классификации затрат, принятые в бухгалтерском учете, так и дополнительные классификации, выбранные менеджментом предприятия для применения в принятии решений.

Методические материалы по теме 2

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 14, 22, 26, 30, 31, 39, 43, 62].

Тема 3. Себестоимость продукции (работ, услуг): понятие, виды, роль в управлении современным бизнесом

Содержание темы

Сущность понятия себестоимость, роль данных о себестоимости в управлении современным бизнесом.

Объекты учета затрат и объекты калькулирования, отвечающие целям управления себестоимостью.

Процесс исчисления (калькулирования) себестоимости продукции (работ, услуг).

Виды калькуляций.

Калькуляционные единицы измерения, применяемые в практике калькуляционного учета.

Состав и классификация калькуляционных статей затрат.

Производственная, полная и усеченная себестоимость.

Себестоимость по центрам ответственности.

Методические указания

Цель темы – получить представление о себестоимости продукции (работ, услуг), ее видах, структуре и процессе калькулирования.

Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг) ресурсов.

Калькулирование – это система расчетов, главная цель которых состоит в определении себестоимости единицы калькуляционной совокупности (отдельных видов готовой продукции, ее составных частей, выполненных работ и оказанных услуг).

Объект учета затрат – это признак, согласно которому осуществляется группировка производственных затрат для целей управления.

На выбор объектов учета затрат существенное влияние оказывают: особенности технологии производства; тип организации производства; структура управления предприятием; технические параметры вырабатываемой продукции; степень развития внутренних отношений и др.

Объект калькулирования – конечные продукты, работы и услуги, производство и реализация которых является целью деятельности предприятия.

Калькуляционные единицы – единицы измерения объекта калькулирования.

В результате изучения темы также будут получены знания о структуре себестоимости продукции (работ, услуг) и специфике затрат материалоёмких, трудоемких, энергоемких и фондоемких производств.

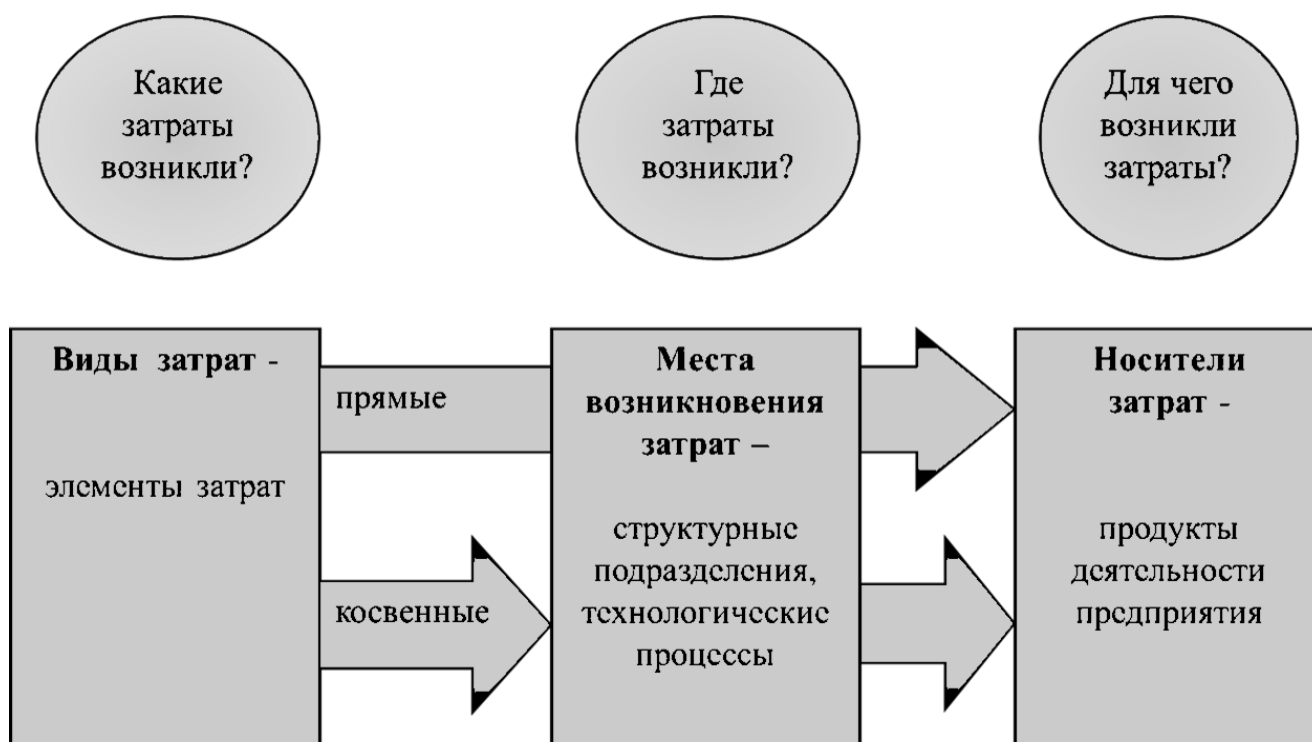


Рисунок 2 – Процесс калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)

В процессе изучения темы следует уяснить, что расчет себестоимости единиц отдельных видов продукции позволяет оценить рентабельность их производства и сбыта, степень выгодности для данного предприятия, дает возможность правильной ориентации в ценообразовании при любом его варианте. Калькуляции себестоимости используют для обоснования решений об объеме и структуре выпуска, о выборе между собственным изготовлением и приобретением на стороне, об определении нижней границы цен и др.

Методические материалы по теме 3

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 14, 26, 30, 31, 33, 39, 43, 44].

Тема 4. Системы учета затрат, используемые в отечественной практике

Содержание темы

Методы оценки затрат в системе управленческого учета, используемые в Российской Федерации.

Классификация отечественных систем (методов) учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции.

Учет затрат и калькулирование себестоимости по системе "Полного учета затрат".

Учет затрат и калькулирование себестоимости по системе "Неполного учета затрат".

Система нормативного метода учета затрат и нормативная калькуляция.

Позаказный, попроцессный и попередельный методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

Сравнительный анализ методов калькулирования, используемых в Российской Федерации.

Методические указания

Цель темы - получить представление о системах (методах) учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции, применяемых в отечественной практике учета.

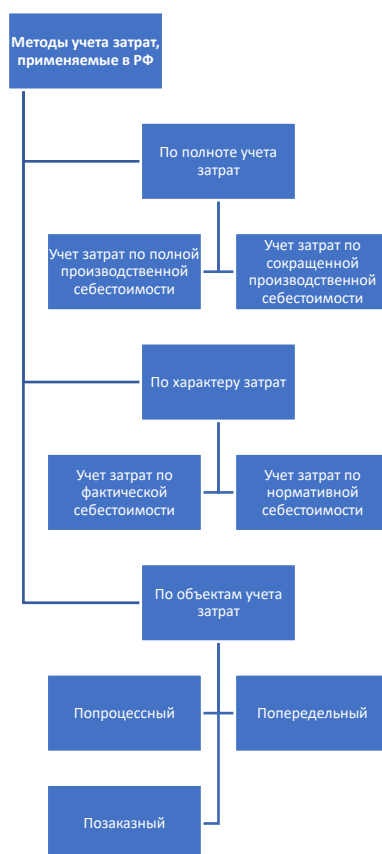


Рисунок 3 – Отечественные методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции

Под методом учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции понимается совокупность приемов документирования и отражения производственных затрат, а также отнесения издержек на себестоимость единицы продукции.

Существуют различные методы учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции.

Применение методов учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции определяется особенностями производственного процесса, характером производимой продукции, ее составом, способом обработки.

В результате изучения темы будут получены знания об основных свойствах методов учета затрат, об их достоинствах и недостатках.

В процессе изучения темы следует уяснить, что элементы той или иной системы учета затрат и калькулирования продукции могут использоваться комбинированно, в соответствии с потребностями субъекта хозяйствования.

Методические материалы по теме 4

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 14, 26, 30, 31, 33, 39, 43, 44, 46, 53].

Тема 5. Системы учета затрат, используемые в зарубежной практике

Содержание темы

Международные принципы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

Система учета затрат "Абсорпшен-костинг": основные положения, достоинства и недостатки.

Система учета затрат "Директ-костинг": основные положения, достоинства и недостатки.

Система учета затрат "Стандарт-кост": основные положения, достоинства и недостатки.

Система учета затрат по видам деятельности (ABC метод): основные положения, достоинства и недостатки.

Сравнительный анализ зарубежных систем учета затрат.

Методические указания

Цель темы - получить представление о системах учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции, применяемых в международной практике учета.

В результате изучения темы будут получены знания об основных свойствах зарубежных систем учета затрат, об их достоинствах и недостатках

К наиболее распространенным в зарубежной практике системам учета затрат относят систему учета полных затрат "Абсорпшен-костинг", систему учета переменных затрат "Директ-костинг", систему учета нормативных затрат "Стандарт-кост" и систему учета затрат по методу ABC.

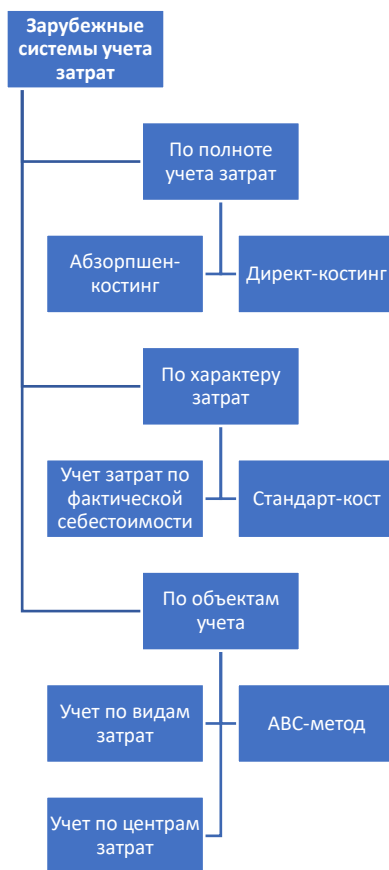


Рисунок 4 – Зарубежные системы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции

В процессе изучения темы следует уяснить, что методы зарубежной практики имеют русские аналоги. Однако в нашей стране на предприятиях чаще всего используются только некоторые элементы данных систем.

Методические материалы по теме 5

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1, 14, 22, 23, 26, 30, 34, 39, 43, 53, 57, 62].

Тема 6. Планирование и бюджетирование

Содержание темы

Виды планирования по срокам и степени детализации проработки планов.

Роль бюджетирования в управлении современным предприятием, его цели и задачи.

Определение бюджета, периодичность и принципы его разработки.

Основные функции бюджета.

Виды бюджетов.

Общий (главный) бюджет.

Оперативный и финансовый бюджеты.

Процессно-ориентированное бюджетирование (ABB).

Методические указания

Цель темы – получить представление о системе бюджетирования предприятия, ее особенностях и видах бюджетов.

Бюджетирование – это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами

Основу методологии бюджетирования составляет бюджет, ключевой инструмент финансового менеджмента организации.

Бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определённого периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения поставленной цели.

В результате изучения темы будут получены знания о структуре генерального бюджета организации.

Бюджет, который охватывает общую деятельность предприятия, называется генеральным. Его цель – объединить и суммировать сметы и планы различных подразделений предприятия.

Генеральный бюджет любой организации состоит из операционного и финансового бюджета.

В процессе изучения темы следует уяснить, что бюджетирование является действенным инструментом распределения финансовых ресурсов компании для реализации целевых установок и стратегии ее развития. Отображение в бюджетах стратегических целей компании стало первоочередной задачей планирования. На основе использования новых управленческих инструментов планирования составляется бюджет, обеспечивающий достижение стратегических целей компании. К числу уже известных подходов добавились

новые, среди которых наиболее прогрессивным является процессно-ориентированное бюджетирование (ABB, Activity-Based Budgeting).

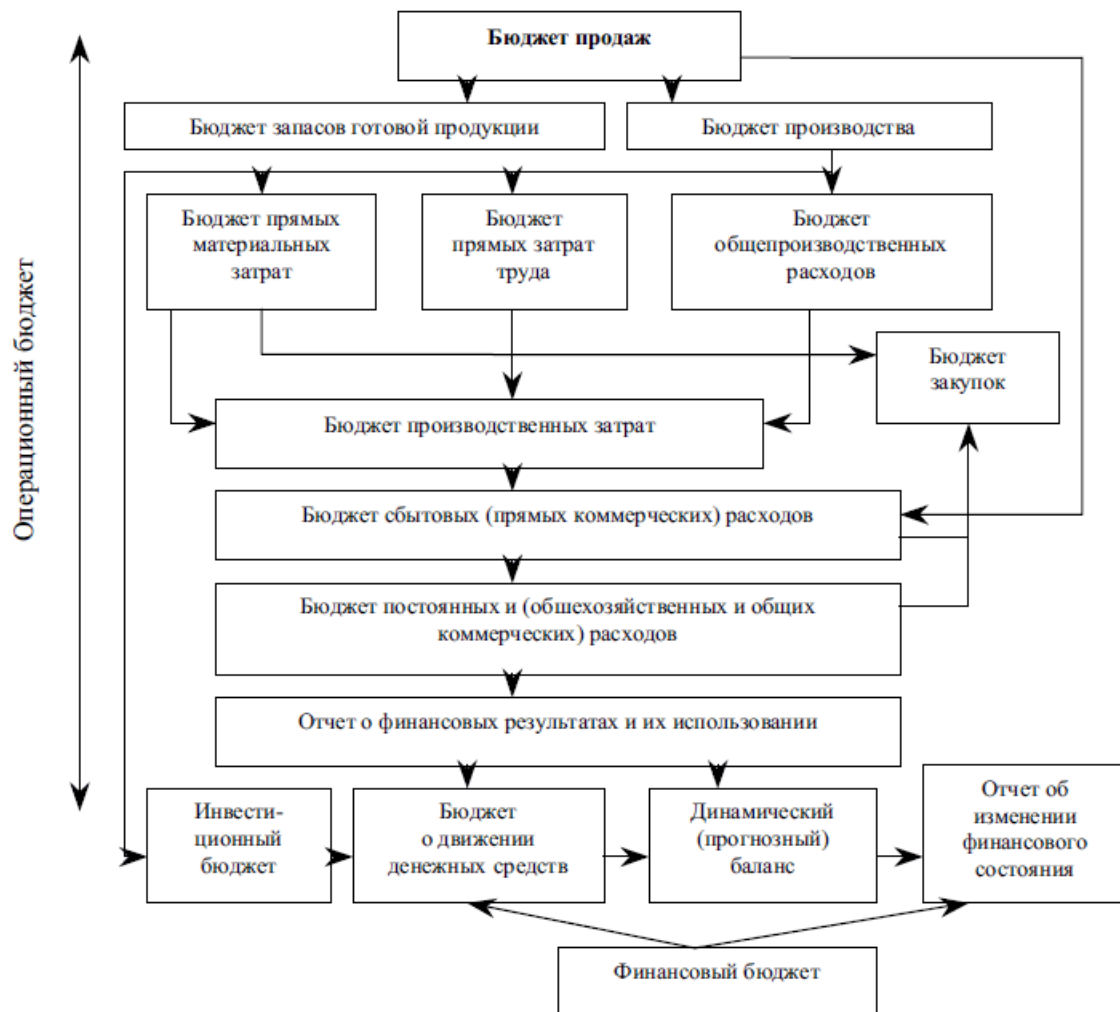


Рисунок 5 – Генеральный бюджет предприятия

Методические материалы по теме 6

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [3, 5, 15, 16, 20, 24, 29, 35, 37, 38, 40, 47, 48, 49, 50, 55, 58, 59, 60, 61].

Тема 7. Управленческий учет и анализ в принятии решений в предпринимательской деятельности

Содержание темы

Основные концепции снижения себестоимости продукции (работ, услуг).

Анализ и принятие краткосрочных управленческих решений.

Маржинальный подход и приростной анализ в принятии управленческих решений.

Понятие релевантных затрат и доходов.

Понятие и проблемы определения альтернативных издержек.

Методические указания

Цель темы – получить представление об использовании управленческого учета для проведения анализа и принятия на его основе краткосрочных управленческих решений.

В результате изучения темы будут получены знания о маргинальном подходе, анализе соотношения "затраты – объем – прибыль" (CVP – analysis), точке безубыточности и их использовании при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию.

В качестве наиболее важных аналитических возможностей маргинального подхода можно выделить: планирование объемов деятельности с оптимизацией ассортимента выпускаемой продукции, в том числе при наличии ограничивающего фактора; выбор политики ценообразования; анализ эффективности закупки комплектующих и альтернативного использования ресурсов, оценки последствий ликвидации неприбыльного сегмента деятельности (подразделения, продукта, услуги); процесс принятия обоснованных решений о целесообразности инвестиций в новые виды активов или создания новых видов продукции; оценка эффективности деятельности подразделений предприятия (центров ответственности); оценка эффективности организации собственного производства или приобретения полуфабрикатов.

В процессе изучения темы следует уяснить, что главная цель управленческого учета – информационное обеспечение всех уровней менеджмента предприятия для принятия управленческих решений.

Методические материалы по теме 7

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [1, 13, 14, 22, 23, 26, 30, 33, 34, 39, 44, 48, 53, 57, 62].

Тема 8. Управленческий учет и анализ эффективности производственных инвестиций

Содержание темы

Понятие и виды инвестирования.

Влияние инвестиционных решений на будущие затраты и доходы предприятия.

Анализ и принятие решений о капитальных вложениях.

Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.

Методические указания

Цель темы – получить представление об использовании управленческого учета для оценки эффективности производственных инвестиций.

В результате изучения темы будут получены знания о сущности инвестиций как объекта планирования, управления и контроля, методах оценки их эффективности.

Инвестиции – это актив, который предприятие использует для наращивания богатства за счет различного рода доходов, полученных от объекта инвестирования (в форме процентов, роялти, дивиденда и арендной платы), а также прироста стоимости капитала.

Все предприятия нуждаются в инвестициях, особенно производственных. Они необходимы для создания, обновления имеющейся материально-технической базы, замены морально и физически изношенных основных средств, наращивания объемов деятельности, освоения новых ее видов, рынков сбыта и т. п.

Капитальные вложения отличают значительные суммы затрат, их невозвратность, длительность сроков функционирования объектов.

Принятие решений по инвестициям осложняется необходимостью выбора одного из нескольких проектов, ограниченностью финансовых ресурсов для инвестирования, риском неэффективности.

В теории и практике инвестирования разработаны различные критерии оценки проектов капитальных вложений. Это показатели используемые:

- а) для отбора лучших проектов, их ранжирования;
- б) для оптимизации проекта в ходе его осуществления;
- в) для формирования оптимальной инвестиционной программы.

Критерии можно подразделить на 2 группы: не зависящие от времени реализации проекта, основанные на учетных оценках; основанные на дисконтированных оценках. В первую группу входят показатели срока окупаемости инвестиций и учетная норма прибыли, во вторую – показатели:

- чистой дисконтированной стоимости;
- индекс рентабельности инвестиций;
- внутренняя норма прибыли;

– дисконтированный срок окупаемости капитальных вложений.

В процессе изучения темы следует уяснить, что при оценке эффективности капитальных вложений ключевым является ответ на вопрос: будет ли приток денежных средств достаточно большим, чтобы оправдать эти инвестиции, т.е. покрыть затраты на капвложения и обеспечить нормальную прибыльность от их осуществления.

Методические материалы по теме 8

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [1, 13, 14, 22, 23, 26, 30, 33, 34, 39, 44, 48, 53, 57, 62].

Тема 9. Управленческий учет и анализ в принятии решений в области ценообразования

Содержание темы

Анализ и принятие решений в области ценообразования.

Внешние и внутренние факторы, влияющие на ценовые решения.

Рыночные методы ценообразования.

Трансфертное ценообразование.

Методические указания

Цель темы – получить представление об использовании управленческого учета для проведения анализа и принятия на его основе управленческих решений в области ценообразования.

В результате изучения темы будут получены знания о методах ценообразования, их особенностях, достоинствах и недостатках.

Делая ценовое предложение, продавец должен учитывать ряд внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся покупательский спрос, ценовые предложения конкурентов на аналогичную продукцию, требования законодательства. Внутренним фактором являются расходы. Управление расходами, в связи с этим, является неотъемлемой составляющей достижения положительного финансового результата хозяйственной деятельности.

Задачами управленческого учета в области ценообразования являются:

- 1) обеспечение информации для возможности учета расходов для целей ценообразования;
- 2) обеспечение информации для управления скидками;
- 3) оценка эффективности выбранных методов ценообразования.

Методы ценообразования разнообразны.

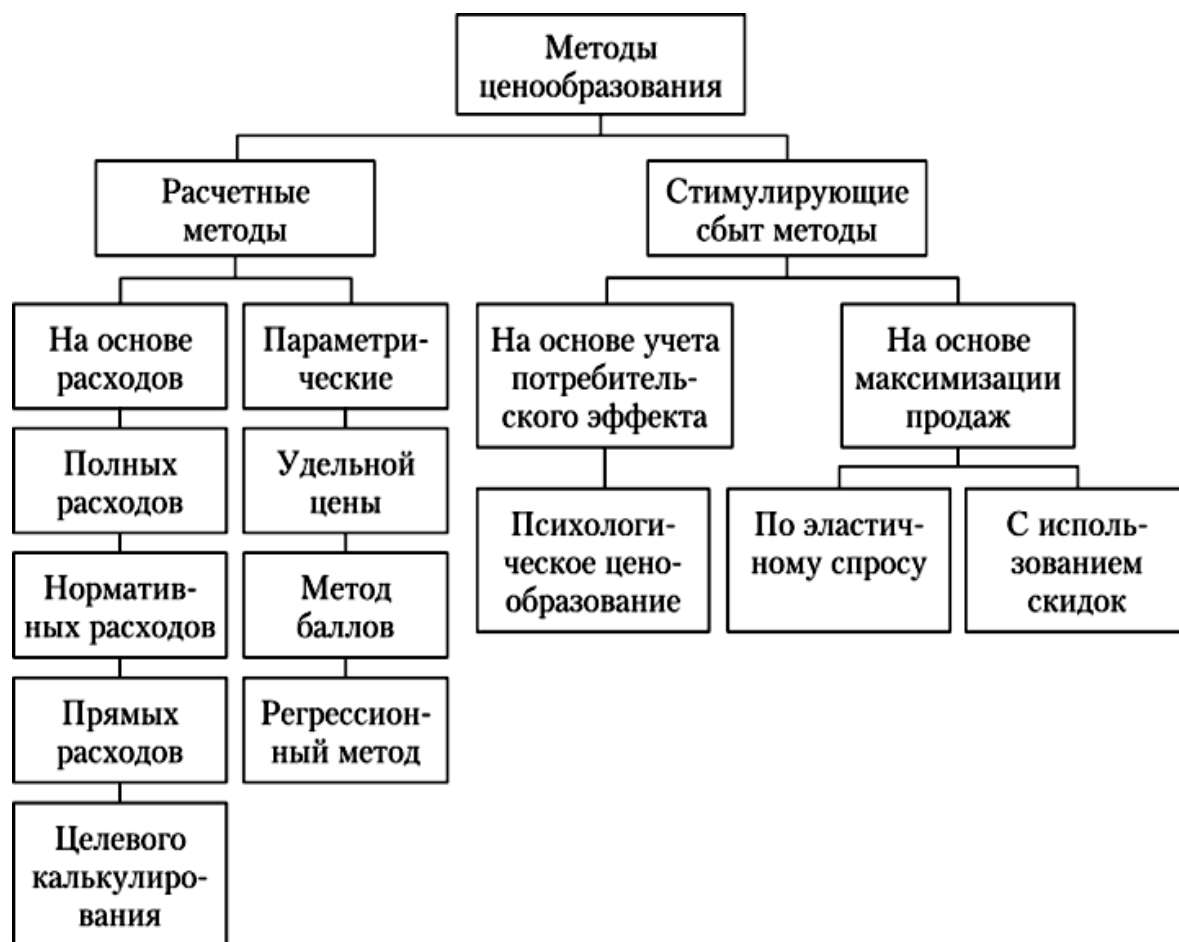


Рисунок 6 – Методы ценообразования

Наиболее широкое распространение на практике получили расчетные методы ценообразования на основе расходов.

В процессе изучения темы также будут рассмотрены вопросы трансфертного ценообразования, характерного для децентрализованной структуры управления предприятием, когда отдельным ЦО делегированы определенная хозяйственная и финансовая самостоятельность.

В процессе изучения темы следует уяснить, что в современных экономических условиях процесс ценообразования, скорее, искусство, чем наука. Искусство определения цены заключается в возможности осознания положения на рынке в целом и в предсказании реакции потребителя на предлагаемый товар и его цену. Устанавливая цену, менеджер задумывается прежде всего о том, будет ли спрос на его продукцию по предлагаемой цене. Если высока вероятность отрицательного ответа, то цена будет снижена до уровня, удовлетворяющего покупателя, с одновременным уменьшением затрат по производству данного продукта (работы, услуги).

Методические материалы по теме 9

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9: [1, 13, 14, 22, 23, 26, 30, 33, 34, 39, 44, 48, 53, 57, 62].

Тема 10. Стратегический управленческий учет

Содержание темы

Определение и особенности стратегического учета.

Основные методы и системы стратегического анализа.

Сбалансированная система показателей деятельности.

Задание целей и определение показателей функционирования.

Финансовая перспектива.

Потребительская перспектива.

Перспектива внутренних бизнес-процессов.

Перспектива обучения и роста.

Методические указания

Цель темы – получить представление о стратегическом управленческом учете, его особенностях и применяемых методах.

В результате изучения темы будут получены знания о направлении управленческого учета, в рамках которого формируется информационное обеспечение принятия стратегических управленческих решений.

В рамках стратегического управленческого учета выполняется тщательный анализ внешней бизнес-среды (конкурентов, поставщиков, потребителей, внешних экономических условий, действий правительства), где предприятие осуществляет свою деятельность, в ходе которой должны быть учтены стратегическая позиция организации на рынке, дифференциация ее продукции, а также должна быть построена полная цепочка ценностей данной организации.

В процессе изучения темы следует уяснить, что главная цель стратегического управленческого учета состоит в подготовке качественной информационной базы данных для потребностей стратегического менеджмента, принятия руководством предприятия управленческих решений, нацеленных на перспективу развития на 5-10 лет вперед. Стратегический план развития субъекта хозяйствования на долгосрочную перспективу составляется, в том числе, на основе прогнозов развития отрасли, сегмента рынка, направления развития компании, что повышает и расширяет статус и сферу действия управленческого учета.

Методические материалы по теме 10

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10: [7, 8, 11, 18, 19, 21, 22, 27, 28, 32, 34, 40, 41, 42, 48, 51, 57, 62].

Тема 11. Современные системы управленческого учета и контроллинга

Содержание темы

Организация управленческого учета по системе "Точно в срок" (JIT).

Организация управленческого учета и анализа по системе "Таргет-костинг".

Система "Total quality management" (TQM).

Система управления "Бенчмаркинг".

Система управленческого учета по системе "Кайзен-костинг".

Калькулирование по стадиям жизненного цикла.

Управленческий учет по теории ограничений (ТОС).

Методические указания

Цель темы – получить представление о современных системах управленческого учета и контроллинга.

В таблице 4 представлены данные о том, в каких областях и на каких предприятиях применяются современные системы управленческого учета и контроллинга, а также в каких странах они наиболее популярны.

Таблица 4 – Область применения новейших систем управленческого учета

Метод	Область применения	Страны, в которых данный метод широко применяется
1	2	3
Таргет-костинг (Target costing)	На предприятиях, работающих с инновационными проектами, в фирмах с коротким жизненным циклом производимых продуктов На предприятиях, работающих на международных рынках в условиях жесткой конкуренции	Япония и западные страны
Кайзен-костинг (Kaizen costing)	В отраслях промышленности с длительным жизненным циклом производимых продуктов	Япония

1	2	3
Калькулирование по стадиям жизненного цикла	Используется в рамках государственных проектов оборонной отрасли. Для производства продуктов с небольшим жизненным циклом производства	Япония, США и некоторые европейские страны
Всеобщее управление качеством (Total quality management, TQM)	На производстве в целях совершенствования качества продукции	Япония, США, Россия
Управленческий учет по теории ограничений (Theory of constraints, TOC)	В различных отраслях: индустриальное производство, сфера услуг, здравоохранение, оборона и т. д.	Япония, Индия, Китай, Сингапур, Израиль

На основании данных, представленных в таблице 4, можно сделать вывод, что новейшие системы управленческого учета активно применяются в США, Японии, Европе, в то время как в России они практически не применяются. Данный факт нельзя назвать положительным, поскольку применение современных систем управленческого учета позволяет не только вести учет затрат, но и выявлять "слабые" стороны предприятия, находить пути минимизации затрат и как следствие обеспечивать повышение конкурентоспособности предприятия.

В процессе изучения темы следует уяснить, что применение той или иной системы управленческого учета в отрасли не случайно, оно зависит от того, с какими сложностями может столкнуться предприятие, и от того, какими преимуществами обладает конкретная система учета.

Применение таргет-костинга и TQM метода в России актуально для автомобильной промышленности, поскольку автомобили отечественного производства с трудом выдерживают конкуренцию с автомобилями зарубежного производства даже на российском рынке. Внедрение указанных методов позволит установить соответствие качество-цена-интересы потребителя. Рынок бытовой и компьютерной техники достаточно насыщен ассортиментом и количеством товара, поэтому получить прибыль за счет установления более высокой цены на товар, не обладающий уникальными свойствами, практически невозможно. В связи с этим, на российских предприятиях, специализирующихся на производстве ЭВМ и бытовой техники, целесообразно применение кайзен-костинга и калькулирование по последней операции, что позволит получить большую прибыль за счет достижения целевой себестоимости продукта, сокращения брака и времени производства. Применение кайзен-костинга также актуально на производстве сырьевых продуктов.

Наиболее универсальной системой управленческого учета является учет по теории ограничений, поскольку он не имеет ограничений по сферам применения. Внедрение TOQ на российских предприятиях совместно с

действующими традиционными системами управленческого учета позволит достичь сочетания качественного учета и управления затратами.

Системы управленческого учета и контроллинга непрерывно развиваются и совершенствуются. В настоящее время в России в основном применяются традиционные системы управленческого учета, но затраты необходимо не только учитывать, но и грамотно ими управлять для достижения целей предприятия. С развитием экономических условий будут изменяться потребности субъектов, и в связи с этим ожидается более широкое использование новейших систем управленческого учета.

Методические материалы по теме 11

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 11: [1, 19, 21, 22, 25, 27, 32, 34, 52, 53, 56, 57, 62].

Тема 12. Организация управленческого учета на предприятии

Содержание темы

Организационная структура предприятия.

Централизация и децентрализация управления.

Формирование центров ответственности на предприятии.

Организационно-методическая модель управленческого учета.

Автоматизация управленческого учета.

Методические указания

Цель темы – получить представление об организации управленческого учета на предприятии.

В результате изучения темы будут получены знания о структуре предприятия, как совокупности центров ответственности, и организационно-методологической модели управленческого учета.

Организационно-методологическая модель управленческого учета включает три составляющих: методологическую, организационную и техническую.

Методологическая составляющая определяет, какими объектами и на основании каких принципов предполагается управлять.

Организационная составляющая формирует перечень субъектов управления и определяет их роль в системе управленческого учета.

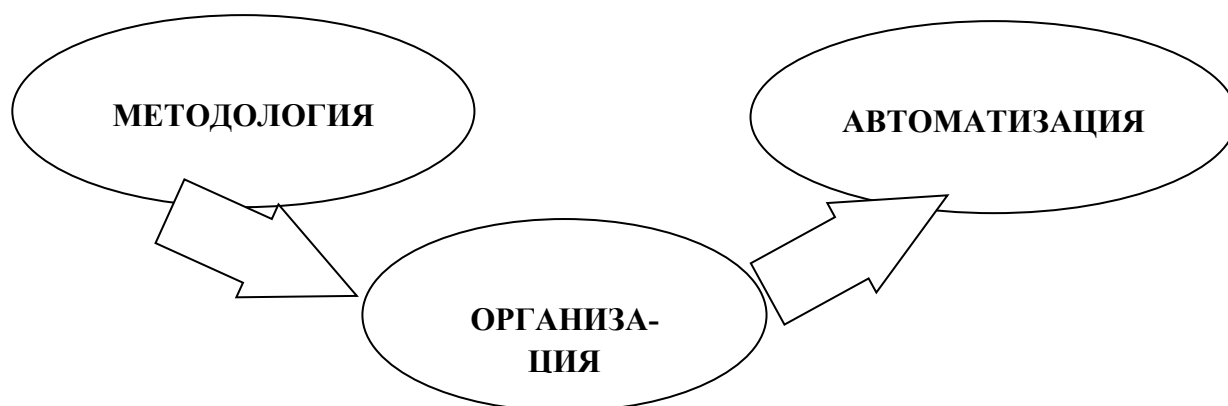


Рисунок 7 – Организационно-методологическая модель управленческого учета

Техническая составляющая призвана ответить на вопрос: какие технические средства необходимы для функционирования системы управленческого учета.

Постановка управленческого учета на предприятии должна начинаться с проведения на "инвентаризации" существующей системы управления, чтобы максимально учесть и использовать имеющийся управленческий опыт.

В процессе изучения темы следует уяснить, что одна из главных задач постановки управленческого учета – удовлетворение информационных потребностей менеджеров различных уровней управления, поэтому важным является перечень и содержание разработанных форм управленческой (внутренней) отчетности. Значительную роль при этом приобретает автоматизация управленческого учета. Возможности автоматизации в настоящее время разнообразны, их выбор зависит от множества факторов, например, размера предприятия, сложности его структуры; отраслевой принадлежности; имеющихся на предприятии программных продуктов.

Методические материалы по теме 12

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 12: [1, 22, 26, 28, 30, 32, 33, 34, 39, 44, 46, 55, 57, 62].

Тема 13. Управленческая отчетность, содержание, основные требования к составлению, особенности использования в менеджменте

Содержание темы

Определение, цель и задачи управленческой отчетности

Виды и содержание управленческой отчетности.

Требования к информации, содержащейся в управленческой отчетности.

Организация системы внутренней управленческой отчетности.

Методические указания

Цель темы – получить представление о внутренней управленческой отчетности, ее видах и содержании.

В результате изучения темы будут получены знания о методике организации внутренней управленческой отчетности в практике работы отечественных предприятий.

В процессе хозяйственной деятельности руководству предприятия необходимо решать множество вопросов, для решения данных вопросов и принятия управленческих решений необходима информация. Создание систем формирования информации о деятельности хозяйства, применение новых подходов к управлению, повышение ценности получаемой информации обуславливают актуальность и необходимость применения внутренней управленческой отчетности. Так, в предпринимательской деятельности от качества экономической информации зависит деловой успех, выражающийся в получении прибыли и росте капитала. Для принятия инвестиционных решений, выбора клиентов, поставщиков, прочих деловых партнеров, необходима полнота и достоверность сведений, которую и обеспечивает внутренняя управленческая отчетность.

В процессе изучения темы следует уяснить, что основной целью составления управленческой отчетности является необходимость обеспечения информацией управленческого персонала всех уровней, ответственных за принятие решений по управлению организацией.

Управленческая отчетность – это часть информационной системы предприятия, которая осуществляет измерение, обработку и передачу учетной информации.

Для того чтобы учетная информация для принятия решений по управлению бизнесом, она должна обладать определенными качественными характеристиками.

При создании эффективной системы управленческой отчетности необходимо обеспечить следующее:

- определить форму, срок предоставления отчета и ответственного за его составление;
- составить схему формирования управленческих отчетов,
- определить владельцев исходной информации;
- наделить ответственного полномочиями координатора, т. е. административно разрешить ему получение информации у ее владельцев;
- определить пользователей информации и форму, в которой она будет им предоставляться.



Рисунок 8 – Качественные характеристики учетной информации

Система внутренней отчетности строится с учетом особенностей каждой организации, а именно ее масштабности, отраслевой принадлежности, особенностей производственного процесса.

Методические материалы по теме 13

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 13: [1, 14, 22, 26, 30, 34, 39, 46, 48, 53,57].

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Целью проведения практических (семинарских) занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и самостоятельном изучении дисциплины "Управленческий учет и контроллинг", для выработки профессиональных умений и навыков, сформулированных в рабочей программе дисциплины.

Практическими (семинарскими) занятиями предусматривается сочетание индивидуальных и групповых форм работы, выполнение практических заданий с использованием ситуационных задач, анализа показателей деятельности предприятий и др.

Занятие по теме 1. Содержание, принципы и назначение управленческого учета

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о сущности управленческого учета, его структуре, объектах, выполняемых функциях и роли на практике.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о целях и функциях управленческого учета, его роли в современных условиях ведения бизнеса.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы:**

1. Понятие, сущность, цели и основные принципы управленческого учета.
2. Причины выделения управленческого учета в относительно самостоятельную дисциплину и область профессиональной деятельности.
3. Производственный учет как составная часть управленческого учета.
4. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета.
5. Роль управленческого учета в современных условиях хозяйствования.
6. Производственно-хозяйственная деятельность организации как единая целостная система.
7. Слагаемые производственной деятельности: снабжение, производство, сбыт, и координирующая деятельность по управлению ими, их влияние на формирование затрат и результатов деятельности организации.

Занятие по теме 2. Затраты и их классификация

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о сущности затрат, их классификации на практике, привитие и закрепление практических навыков обобщения затрат с целью осуществления процесса их контроля и регулирования.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о затратах, их структуре и классификации по различным признакам.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы**:

1. Затраты как основной объект управленческого учета.
2. Сущность и содержание понятий расхода, затрат и издержек в предпринимательской деятельности.
3. Результаты производственно-финансовой деятельности организаций в системе управленческого учета.
4. Классификация затрат для калькулирования и оценки произведенной продукции.
5. Группировка затрат для принятия решений и планирования.
6. Обобщение затрат с целью осуществления процесса контроля и регулирования.
7. Объекты учета затрат и объекты калькулирования, отвечающие целям управления себестоимостью.

Задача 1

Дано:

В течение месяца отражены следующие затраты, связанные с производством двух видов изделий А и Б.

Таблица 5 – Исходные данные к задаче 1

Содержание операции	Сумма, руб.
Списаны материалы на производство:	
изделий вида А	7 000
изделий вида Б	12 000
Начислена заработная плата за производство:	
изделий вида А	18 000
изделий вида Б	42 000
Начислена заработная плата наладчикам оборудования	10 000
Начислена заработная плата административному персоналу	15 000

Определить сумму прямых и косвенных затрат. Распределить косвенные затраты на изделия А и Б пропорционально заработной плате производственных рабочих.

Решение:

Сумма прямых затрат складывается из стоимости материалов и заработной платы за изготовление изделий и составляет $19\ 000 + 60\ 000 = 79\ 000$ (руб.). Общая сумма заработной платы составила 60 000 руб. На изделия А и Б она распределена в пропорции 30 и 70 % соответственно.

Сумма косвенных затрат складывается из суммы заработной платы административного персонала и наладчиков оборудования и составляет $10\ 000 + 15\ 000 = 25\ 000$ (руб.).

2. Косвенные затраты списываем на изделия А и Б пропорционально прямой заработной плате за изготовление изделий, т. е. в следующей пропорции: 30 % на изготовление изделий А – 7 500 руб. и 70 % на изготовление изделий Б – 17 500 руб.

Ответ:

Сумма косвенных затрат, приходящихся на изделие А составила 7 500 руб., сумма косвенных затрат, приходящихся на изделие Б составила 17 500 руб.

Задача 2

Дано:

В течение года с разбивкой по месяцам отражены следующие затраты.

Требуется произвести деление затрат предприятия на постоянные и переменные используя метод верхней–нижней точки.

Таблица 6 – Исходные данные к задаче 2

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Цеховые расходы, тыс. руб.	48	39	35	28	28	33	32	29	72	59	51	53
Товарная продукция, ед.	180	32	388	260	20	194	323	292	470	737	553	602

Решение:

Согласно методу верхней-нижней точки для деления затрат, используются только две: первая (верхняя) соответствует наибольшему значению объема реализации товара, вторая (нижняя) – наименьшему объему реализации.

Таблица 7 – Данные о верхние и нижние точки активности

Показатель	Товарная продукция, ед.	Цеховые затраты, тыс. руб.
Верхняя точка активности	737	59
Нижняя точка активности	20	28
Изменение	717	31

По этим данным определяем коэффициент переменных затрат

$$31/717 = 0,04 \text{ тыс. руб. /ед.}$$

Затем, основываясь на данных, соответствующих верхней точке, определяем сумму постоянных затрат:

$$\begin{aligned} \text{Постоянные затраты} &= \text{Суммарные затраты} - \text{Переменные затраты} = \\ &= 59 - (737 * 0,04) = 29,52 \text{ тыс. руб. за месяц.} \end{aligned}$$

Ответ: Коэффициент переменных затрат составил 0,04 тыс. руб. / ед., постоянные расходы составили 29, 52 тыс. руб.

Занятие по теме 3. Себестоимость продукции (работ, услуг): понятие, виды, роль в управлении современным бизнесом

Форма занятия: семинар.

Цель занятия - формирование умений применять теоретические знания о себестоимости продукции (работ, услуг), ее видах и структуре на практике, привитие и закрепление практических навыков исчисления (калькулирования) себестоимости продукции (работ, услуг).

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о себестоимости продукции (работ, услуг), ее видах, объектах учета затрат и калькулирования, процессе исчисления (калькулирования) себестоимости продукции (работ, услуг).

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы:**

1. Сущность понятия себестоимость, роль данных о себестоимости в управлении современным бизнесом.
2. Объекты учета затрат и объекты калькулирования, отвечающие целям управления себестоимостью.
3. Процесс исчисления (калькулирования) себестоимости продукции (работ, услуг).
4. Производственная, полная и усеченная себестоимость.
5. Себестоимость по центрам ответственности.

Задача 1

Дано:

В цехе произведено 200 шт. изделия А и 400 шт. изделия Б. Составьте смету затрат на производство по цеху и калькуляцию себестоимости каждого вида продукции.

Таблица 8 – Исходные данные к задаче 1, тыс. руб.

Показатель	Всего	На изделия	
		А	Б
1. Заработная плата производственных рабочих	200	120	80
2. Основные материалы	140	80	60
3. Зарплата административно-управленческого персонала	80	-	-
4. Заработная плата вспомогательных рабочих	80	-	-
5. Амортизация здания	60	-	-
6. Электрическая энергия на технологические цели	100	40	60
7. Электрическая энергия на освещение цеха	40	-	-
8. Амортизация оборудования	160	-	-
9. Прочие затраты	200	-	-

Решение:

Для того, чтобы составить смету затрат на производство, нужно суммировать однородные по экономическому содержанию затраты в соответствии со статьями сметы затрат.

1. В статье "Материальные затраты" отразим стоимость основных материалов и затраты на электрическую энергию:

$$МЗ = 140 + 100 + 40 = 280 \text{ тыс. руб.}$$

2. Статья "Затраты по оплате труда" представит собой заработную плату производственных рабочих и административно-управленческого персонала:

$$ЗП = 200 + 80 + 80 = 360 \text{ тыс. руб.}$$

3. В статье "Амортизация" отразится суммарная амортизация стоимости здания и оборудования:

$$А = 60 + 160 = 220 \text{ тыс. руб.}$$

4. Сумму прочих затрат перенесем без изменения:

$$ПЗ = 200 \text{ тыс. руб.}$$

Итого общие затраты по смете составят:

$$280 + 360 + 220 + 200 = 1\,060 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма по смете затрат дает общие затраты подразделения, но не дает возможности определить себестоимость каждого вида продукции. Для этого нужно составить калькуляцию. В строках 3–5, 7–9 таблицы 8 с исходными данными отражены косвенные затраты, которые нужно распределить между двумя видами продукции. Распределим их пропорционально прямым затратам, отраженным в строках 1, 2, 6. Для этого косвенные затраты по каждому виду продукции умножим на следующие коэффициенты:

а) для продукции А

$$КА = (120 + 80 + 40) / (200 + 140 + 100) = 0,55;$$

б) для продукции Б

$$КБ = (80 + 60 + 60) / (200 + 140 + 100) = 0,45.$$

Результаты расчетов поместим в таблицу, строки которой представляют собой статьи калькуляции.

Таблица 9 – Смета затрат на производство, тыс. руб.

Статья калькуляции	Всего	На изделие	
		А	Б
1. Заработная плата производственных рабочих	200	120	80
2. Основные материалы	140	80	60
3. Электрическая энергия на технологические цели	100	40	60
4. Общепроизводственные затраты (сумма строк 3–5, 7–9 таблицы 8)	620	341	279
5. Всего затрат	1060	581	479
6. На единицу продукции	-	2,91	1,20

Задача 2

Дано:

На предприятии за счет совершенствования технологии, планируется повысить производительности труда на 10 %, а заработную плату – на 5 %. Удельный вес заработной платы в структуре себестоимости продукции составляет 30 %. Рассчитайте, как указанные изменения отразятся на себестоимости продукции.

Решение:

Снижение себестоимости продукции за счет роста производительности труда, превышающего рост заработной платы, можно найти по формуле 1:

$$\Delta_{с/с} = \left(1 - \frac{I_{з/пл}}{I_{п. тр.}} \right) \times \text{Доля затрат} = \left(1 - \frac{1,05}{1,1} \right) \times 30\% = 1,5\%, \quad (1)$$

где $I_{з/пл}$ – индекс роста заработной платы; $I_{пт}$ – индекс роста производительности труда.

Ответ: За счет совершенствования технологии себестоимость продукции снизится на 1,5 %.

Занятие по теме 4. Системы учета затрат, используемые в отечественной практике

Форма занятия: семинар.

Цель занятия *Ответ:* формирование умений применять теоретические знания о системах (методах) учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции, применяемых в России на практике; привитие и закрепление практических навыков учета затрат и калькулирования себестоимости различными методами.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе

самостоятельной подготовки об отечественных методах учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы**:

1. Классификация отечественных систем (методов) учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции.

2. Учет затрат и калькулирование себестоимости по системе "Полного учета затрат".

3. Учет затрат и калькулирование себестоимости по системе "Неполного учета затрат".

4. Система нормативного метода учета затрат и нормативная калькуляция.

5. Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

6. Попроцессный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

7. Попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

8. Сравнительный анализ методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

Задача 1

Дано:

На предприятии, использующем попроцессный метод учета затрат и метод ФИФО для оценки запасов, на начало отчетного периода в производстве находилось 1000 изделий. При этом затраты в незавершенном производстве по основным материалам составляли 10 000 руб. В отчетном периоде в производство было запущено еще 10 000 изделий и выпущено 8 000 готовых изделий. Затраты в течение периода по основным материалам составили 120 000 руб. Определить прямые материальные затраты в незавершенном производстве на конец отчетного периода.

Решение:

Попроцессный метод определяет расчет себестоимости продукции (работ, услуг) путем распределения прямых производственных, общепроизводственных, общехозяйственных и прочих затрат отчетного периода на выпущенную продукцию (работы, услуги) в равных долях.

На начало отчетного периода 1000 изд. – 10 000 руб. (1 ед. 10 руб.)

В течение отчетного периода 10000 изд. – 120 000 руб. (1 ед. 12 руб.)

Т. к. на предприятии используется метод ФИФО, в первую очередь были списаны 1000 изд. по 10 руб.

Во вторую очередь были списаны 7000 ед. по 12 руб.

Таким образом, сумма материальных затрат, списанная в течение отчетного периода, составит: $1000 \cdot 10 + 7000 \cdot 12 = 94$ тыс. руб.

На конец отчетного периода прямые материальные затраты составят:
 $10\,000 + 120\,000 - 94\,000 = 36\,000$ руб.

Ответ:

Прямые материальные затраты в незавершенном производстве на конец отчетного периода составили 36 000 руб.

Задача 2

Дано:

Нормативная себестоимость единицы продукции составляет 1600 руб., объем выпуска готовой продукции в течение месяца – 200 ед. По сравнению с нормативными, затраты на оплату труда, включая отчисления на социальные нужды, составили перерасход в сумме 15 000 руб., а по затратам материалов была достигнута экономия в сумме 8 000 руб. На начало периода в незавершенном производстве находилось 40 ед. продукта с нормативной себестоимостью 1500 руб. за ед. Определить фактическую себестоимость единицы выпущенной продукции.

Решение:

Таблица 10 – Расчет фактической себестоимости единицы выпуска

№ п/п	Операция	Расчет	Сумма
1	Определение нормативов себестоимости выпуска	1 600 руб. х 200 ед.	320 000 руб.
2	Определение отклонения от норм	—	экономия – 8 000 руб. перерасход – 15 000 руб.
3	Определение факта изменения норм: – остаток незавершенного производства на начало периода по старым нормам;	1 500 руб. х 40 ед.	60 000 руб.
	— остаток незавершенного производства на начало периода по нормам, принятым в текущем периоде;	1 600 руб. х 40 ед.	64 000 руб.
	– эффект изменения норм	60 000 – 64 000	-4 000 руб.

1	2	3	4
4	Определение фактической себестоимости выпуска	320 000 руб. + 15 000 руб. - 8000 руб. - 4000 руб.	323 000 руб.
5	Определение индексов отклонений от норм и изменения норм <*>: – индекс экономии (ИЭ)	$((- 8\,000) / 320\,000) \times 100 \%$	-2,50 %
	– индекс перерасхода (ИП)	$(15\,000 / 320\,000) \times 100\%$	4,69 %
	– индекс изменения норм (ИИ)	$((- 4\,000) / 320\,000) \times 100 \%$	-1,25 %
6	Определение фактической себестоимости единицы выпуска	Сфакт = 1 600 x (100 % - 2,5 % + 4,69 % - 1,25 %)	1 615,04 руб.

Ответ:

Фактическая себестоимость единицы выпущенной продукции составила 1615,04 руб.

Занятие по теме 5. Системы учета затрат, используемые в зарубежной практике

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о международных системах учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции на практике; привитие и закрепление практических навыков учета затрат и калькулирования себестоимости различными методами.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о методах учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг), используемых в международной практике учета.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы:**

1. Международные принципы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).
2. Система учета затрат "Абзорпшен-костинг": основные положения, достоинства и недостатки.

3. Система учета затрат "Директ-костинг": основные положения, достоинства и недостатки.

4. Система учета затрат "Стандарт-кост": основные положения, достоинства и недостатки.

5. Система учета затрат по видам деятельности (ABC метод): основные положения, достоинства и недостатки.

6. Сравнительный анализ зарубежных систем учета затрат.

Задача 1

Дано:

В таблице 11 приведены данные, охватывающие три периода.

Таблица 11 – Исходные данные к задаче 1, руб.

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3
Цена реализации (Ц)	12	12	12
Переменные производственные затраты на единицу продукции, включая переменные ПНР (Зпер./ед.)	7	7	7
Постоянные ПНР за период (Зпост.)	360	360	360
Административные расходы – все постоянные	100	100	100
Коммерческие расходы – все переменные	45	42,5	47,5
Плановый объем производства продукции (Vпр.план), ед.			
Фактический объем производства продукции (Vпр.факт), ед.	180	200	165
Объем реализованной продукции (Vреал.), ед.	180	170	190

Для того чтобы устранить влияние структуры, рассматривается предприятие, выпускающее один продукт. Цены на продукцию и ресурсы неизменны на протяжении всех трех периодов, чтобы устранить их влияние на финансовый результат. Постоянные производственные накладные расходы (ПНР) распределяются на продукт исходя из планового объема производства за период. Требуется составить отчет о финансовых результатах предприятия по системам учета затрат "Абзорпшен-костинг" и "Директ-костинг" за каждый год.

Решение:

Определим себестоимость единицы продукции по методам "Абзорпшен-костинг" и "Директ-костинг".

Очевидно, что здесь имеет место нормальное калькулирование. Определим затраты на единицу продукции (ССед) через плановый выпуск продукции.

В системе "Абзорпшен-костинг" они составят:

$$ССед = Зпер./ед. + Ставка ПНР_{план}, \quad (2)$$

где Зпер. /ед. – переменные производственные затраты на единицу продукции.

Ставка ПНР_{план} – плановая ставка распределения накладных расходов.

$$\text{Ставка ПНР}_{\text{план}} = \frac{\text{Зпост.}}{\text{V}_{\text{пр. план}}} \quad (3)$$

где Зпост. – постоянные ПНР за период; V_{пр.план.} – плановый объем производства продукции.

$$\text{Ставка ПНР}_{\text{план}} = \frac{360}{180} = 2 \text{ руб.}$$

$$\text{Себестоимость}_{\text{ед}} = 7 + 2 = 9 \text{ руб.}$$

В случае, если фактические данные о производстве отличаются от плановых показателей, возникает избыток/недостаток ПНР, и необходимо провести корректировку затрат периода по формуле (4):

$$\text{Избыток/недостаток}_{\text{НР}} = \text{Зпост.} - \text{V}_{\text{пр.факт}} \cdot \text{Ставка ПНР}_{\text{план}}, \quad (4)$$

где V_{пр.факт.} – фактический объем производства продукции.

Поскольку в системе "Директ-костинг" себестоимость единицы продукции равна ее переменным производственным затратам, она составит 7 руб.

Ответ:

Сравнительный анализ системы "Директ-костинг" и системы "Абсорпшен-костинг" показывает, что каждый из отчетов имеет свои преимущества и недостатки.

Система "Абсорпшен-костинг" учитывает требования законодательства о включении постоянных производственных затрат в себестоимость продукции, а также показывает более равномерные прибыли, что важно для предприятий, имеющих сезонный характер работы.

Таблица 12 – Отчет о финансовых результатах по системе учета затрат "Абсорпшен-костинг", руб.

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3
Себестоимость единицы произведенной продукции (СС _{ед.})	$7 + \frac{360}{180} = 9$	$7 + \frac{360}{180} = 9$	$7 + \frac{360}{180} = 9$
Выручка (В) $V = V_{\text{реал.}} \times Ц$	$180 \times 12 = 2160$	$170 \times 12 = 2040$	$190 \times 12 = 2280$
Себестоимость реализованной продукции (СС _{реал.}) $СС_{\text{реал.}} = V_{\text{реал.}} \times СС_{\text{ед.}}$	$180 \times 9 = 1620$	$170 \times 9 = 1530$	$190 \times 9 = 1710$
Корректировка себестоимости из-за недо (излишне) распределенных ПНР	$360 - 180 \times \left(\frac{360}{180}\right) = 0$	$360 - 200 \times \left(\frac{360}{180}\right) = -40$	$360 - 165 \times \left(\frac{360}{180}\right) = 30$
Валовый доход (Дв) $Дв = В - СС_{\text{реал.}} - \text{корректировка СС}$	$2160 - 1620 - 0 = 540$	$2040 - 1530 - (-40) = 550$	$2280 - 1710 - 30 = 540$
Коммерческие расходы	45	42,5	47,5
Административные расходы	100	100	100
Операционная прибыль (П) $П = Д - \text{Ком. расх.} - \text{Админ. расх.}$	$540 - 45 - 100 = 395$	$550 - 42,5 - 100 = 407,5$	$540 - 47,5 - 100 = 392,5$

Таблица 13 – Отчет о финансовых результатах по системе учета затрат "Директ-костинг", руб.

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3
Себестоимость единицы произведенной продукции	7	7	7
Выручка (В) $V = V_{\text{реал.}} \times Ц$	$180 \times 12 = 2160$	$170 \times 12 = 2040$	$190 \times 12 = 2280$
Себестоимость реализованной продукции (ССреал.) $СС_{\text{реал.}} = V_{\text{реал.}} \times СС_{\text{ед.}}$	$180 \times 7 = 1260$	$170 \times 7 = 1190$	$190 \times 7 = 1330$
Коммерческие расходы	45	42,5	47,5
Маржинальный доход (Дм) $Дм = В - СС_{\text{реал.}} - \text{Коммерческие расходы}$	$900 - 45 = 855$	$850 - 42,5 = 807,5$	$950 - 47,5 = 902,5$
Постоянные ПНР (Зпост.)	360	360	360
Административные расходы	100	100	100
Операционная прибыль (П) $П = Дм - З_{\text{пост.}} - \text{Админ. расх.}$	$855 - 360 - 100 = 395$	$807,5 - 360 - 100 = 347,5$	$902,5 - 360 - 100 = 442,5$

В системе "Директ-костинг" в период наращивания запасов будут присутствовать большие убытки, а в период продаж – огромные прибыли. "Директ-костинг" избавляет прибыль от влияния изменения запасов. При его использовании прибыль зависит только от объема реализации продукции.

При использовании системы "Абсорпшен-костинг" на прибыль влияют как объем реализации, так и объем производства, поэтому "Директ-костинг" позволяет избежать манипулирования запасами и больше подходит для оценки работы менеджеров.

Занятие по теме 6. Планирование и бюджетирование.

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о системе бюджетирования предприятия и видах бюджетов на практике; привитие и закрепление практических навыков подготовки оперативных и финансовых бюджетов предприятия.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о системе планирования и бюджетирования на предприятии, видах и функциях бюджетов.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы**:

1. Виды планирования по срокам и степени детализации проработки планов.

2. Роль бюджетирования в управлении современным предприятием, его цели и задачи.

3. Определение бюджета, периодичность и принципы его разработки.

4. Основные функции бюджета.

5. Общий (главный) бюджет.

6. Оперативный и финансовый бюджеты.

7. Назначение и принципы подготовки бюджета денежных средств.

Задача 1.

Дано:

По итогам отчетного периода имеются следующие данные статичного бюджета. По приведенным данным рассчитать показатели гибкого бюджета за отчетный период.

Таблица 14 – Бюджет затрат предприятия, тыс. руб.

Статья затрат ЦФО	План при объеме 17500 ед.	Факт при объеме 19100 ед.	Отклонение
Основные материалы	42 000	46 000	+4 000
Прямая зарплата ОПП	68 250	75 000	+6 750
Переменные ОПР	40 250	44 100	+3 850
Постоянные ОПР	49 400	49 100	-300
Итого:	199 900	214 200	+14 300

Решение:

Рассчитаем величину плановых переменных затрат на единицу продукции:

– основные материалы $42000/17500$ ед.=2,4 тыс. руб.;

– прямая зарплата $68250/17500 = 3,9$ тыс. руб.;

– переменные ОПР $40250/17500 = 2,3$ тыс. руб.

Ответ:

Таблица 15 – Гибкий бюджет ЦФО, тыс. руб.

Статья затрат ЦФО	План при объеме 19100 ед.	Факт при объеме 19100 ед.	Отклонение
Основные материалы	45 840	46 000	+160
Прямая зарплата ОПП	74 490	75 000	+510
Переменные ОПР	43 930	44 100	+170
Постоянные ОПР	49 400	49 100	-300
Итого:	213 660	214 200	+540

Занятие по теме 7. Управленческий учет и анализ в принятии решений в предпринимательской деятельности

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о методах анализа затрат и рентабельности, включая метод "затраты – объем - прибыль" (CVP – analysis) на практике; привитие и закрепление практических навыков принятия краткосрочных управленческих решений при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о методах анализа затрат и рентабельности, включая маржинальный подход и анализ "затраты – объем – прибыль" (CVP-analysis).

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы:**

1. Основные концепции снижения себестоимости продукции (работ, услуг).
2. Анализ и принятие краткосрочных управленческих решений.
3. Маржинальный подход и приростной анализ в принятии управленческих решений.
4. Понятие релевантных затрат и доходов.
5. Понятие и проблемы определения альтернативных издержек.

Задача 1.

Дано:

Менеджменту предприятия необходимо решить вопрос, производить самим или покупать комплектующие детали.

Решив изготавливать комплектующие детали самостоятельно, предприятие избавляется от затрат в размере цены, которую запрашивает поставщик. Решив покупать, предприятие освобождается от будущих затрат на изготовление комплектующих деталей (материалы, заработная плата производственных рабочих, переменные накладные расходы, а также вмененные издержки, например, рыночная стоимость производственных запасов или упущенная выгода от сдачи производственных площадей в аренду).

Если комплектующие детали изготавливать собственными силами, то постоянные затраты, связанные с производством этих деталей, составят 865 312 руб., а переменные расходы на единицу изделия – 45 руб.

Готовые изделия в неограниченном количестве можно приобрести по 95 руб. за единицу.

Решение:

Для определения более выгодного варианта проведем следующие расчеты.

Стоимость приобретенных деталей (СД) можно рассчитать через цену и количество деталей по формуле (5):

$$СД=Ц*x, \quad (5)$$

где Ц – цена; x – необходимое количество деталей в год.

Себестоимость производства деталей (СС_{полн}) будет включать в себя постоянные и переменные затраты:

$$СС_{полн} = С_{пост} + С_{пер. ед} * x, \quad (6)$$

где С_{пост} – постоянные затраты; С_{пер. ед.} – переменные затраты.

Определим критический объем деталей, при котором организации будет выгодно собственное производство и закупка со стороны. Для этого приравняем стоимость и себестоимость и получим уравнение:

$$95x=865\,312+45x$$

$$50x=865\,312$$

$$x=17\,306 \text{ ед.}$$

Ответ:

Расчеты показывают, что при годовой потребности в 17 306 деталей расходы на их закупку совпадут с себестоимостью производства. При потребности в комплектующих деталях свыше 17 306 единиц в год более экономичным будет собственное производство, а при меньшей потребности для организации более выгодно их покупать.

Занятие по теме 8. Управленческий учет и анализ эффективности производственных инвестиций

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о сущности инвестиций как объекта планирования, управления и контроля на практике; привитие и закрепление практических навыков оценки эффективности производственных инвестиций.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о сущности производственных инвестиций и подходах к оценке их эффективности.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы:**

1. Понятие и виды инвестирования.

2. Влияние инвестиционных решений на будущие затраты и доходы предприятия.

3. Анализ и принятие решений о капитальных вложениях.

4. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.

5. Основные концепции снижения себестоимости продукции (работ, услуг).

Задача 1:

Дано:

Управляющему нужно принять решение о целесообразности приобретения станка М1 либо станка М2. Станок М2 более экономичен, что обеспечивает больший доход на единицу продукции, вместе с тем, он более дорогой и требует относительно больших накладных расходов.

Таблица 16 – Исходные данные к задаче 1

Наименование оборудования	Постоянные расходы, руб.	Операционный доход на единицу продукции, руб./ед.
Станок М1	15 000	20
Станок М2	21 000	24

Решение:

Процесс принятия решения может быть выполнен в несколько этапов:

1. Определение цели. В качестве критерия выбирается максимизация математического ожидания прибыли.

2. Определение набора возможных действий для рассмотрения и анализа (контролируются лицом, принимающим решение). Управляющий может выбрать один из двух вариантов:

1 – покупка станка М1.

2 – покупка станка М2.

3. Оценка возможных исходов и их вероятностей (носят случайный характер). Управляющий оценивает возможные варианты годового спроса на продукцию и соответствующие им вероятности следующим образом:

$$x_1 = 1200 \text{ единиц с вероятностью } 0,4;$$

$$x_2 = 2000 \text{ единиц с вероятностью } 0,6.$$

4. Оценка математического ожидания возможного дохода:

$$E(D_1) = (20 \cdot 1200 - 15\,000) \cdot 0,4 + (20 \cdot 2000 - 15\,000) \cdot 0,6 = 18\,600 \text{ руб.}$$

$$E(D_2) = (24 \cdot 1200 - 21\,000) \cdot 0,4 + (24 \cdot 2000 - 21\,000) \cdot 0,6 = 19\,320 \text{ руб.}$$

Ответ:

Таким образом, вариант с приобретением станка М2 экономически более целесообразен.

Занятие по теме 9. Управленческий учет и анализ в принятии решений в области ценообразования

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о методах ценообразования на практике; привить и закрепить практические навыки принятия управленческих решений в области ценообразования.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о принципах и методах ценообразования.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы:**

1. Анализ и принятие решений в области ценообразования.
2. Внешние и внутренние факторы, влияющие на ценовые решения.
3. Рыночные методы ценообразования.
4. Трансфертное ценообразование.

Задача 1:

Дано:

Организация осуществляет деятельность на стабильном рынке при наличии устойчивого спроса на продукцию и ограниченной конкуренции.

Фактические расходы на заготовление, производство и продажу на единицу продукции за первое полугодие 2022 г. – 8 руб.

Объем продаж на второе полугодие 2022 г. – 10 000 ед. продукции.

Планируемая прибыль на второе полугодие 2022 г. – 1 500 000 руб.

Определить цену реализации на основе полных расходов.

Решение:

Цена на основе расходов определяется по формуле (7):

$$\text{Цена} = \text{Расходы} + \text{Процент прибыли} * \text{Расходы}, \quad (7)$$

где Расходы – расходы на заготовление, производство и продажу на единицу продукции; Процент прибыли – отношение суммы прибыли к расходам.

$$\text{Цена} = 8 \text{ руб.} + (1\,500\,000 \text{ руб.} / (10\,000 \text{ ед.} \cdot 8 \text{ руб.})) \cdot 8 \text{ руб.} = 158 \text{ руб.}$$

Ответ:

Цена реализации единицы продукции на основе полных расходов составила 158 руб.

Достоинства метода ценообразования на основе расходов: простота расчета, возможность установления предела цены, ниже которого она не может опускаться.

Недостатками метода является то, что он прямо не учитывает влияния внешних факторов, и то, что он не позволяет выявлять резервы снижения расходов.

Занятие по теме 10. Стратегический управленческий учет

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о стратегическом управленческом учете, его особенностях, применяемых методах и информационном обеспечении принятия стратегических управленческих решений на практике.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о методах и системах стратегического управленческого учета и анализа.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы:**

1. Основные методы и системы стратегического анализа.
2. Сбалансированная система показателей деятельности.
3. Задание целей и определение показателей функционирования.
4. Финансовая перспектива.
5. Потребительская перспектива.
6. Перспектива внутренних бизнес-процессов.
7. Перспектива обучения и роста.

Занятие по теме 11. Современные системы управленческого учета и контроллинга

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о современных системах управленческого учета и контроллинга на практике.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки о современных системах управленческого учета и контроллинга.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы**:

1. Организация управленческого учета по системе "Точно в срок" (JIT).
2. Организация управленческого учета и анализа по системе "Таргет-костинг".
3. Система "Total quality management" (TQM).
4. Система управления "Бенчмаркинг".
5. Система управленческого учета по системе "Кайзен-костинг".
6. Калькулирование по стадиям жизненного цикла.
7. Управленческий учет по теории ограничений (ТОС).

Занятие по теме 12. Организация управленческого учета на предприятии

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания об организационно-методологической модели управленческого учета, центрах ответственности на практике.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки об организации управленческого учета на предприятии, включая учет по центрам ответственности и автоматизацию учета.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы**:

1. Организационная структура предприятия.
2. Централизация и децентрализация управления.
3. Формирование центров ответственности на предприятии.
4. Автоматизация управленческого учета.

Занятие по теме 13. Управленческая отчетность, содержание, основные требования к составлению, особенности использования в менеджменте

Форма занятия: семинар.

Цель занятия – формирование умений применять теоретические знания о внутренней управленческой отчетности, ее видах и содержании на практике.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Для успешного освоения практических заданий студент должен обладать теоретическими знаниями, сформированными на лекциях и в процессе

самостоятельной подготовки о внутренней управленческой отчетности, ее видах, содержании и принципах составления.

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, студент должен ответить на следующие **вопросы**:

1. Определение, цель и задачи управленческой отчетности.
2. Виды и содержание управленческой отчетности.
3. Требования к информации, содержащейся в управленческой отчетности.
4. Организация системы внутренней управленческой отчетности.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета в шестом семестре.

К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам проведенного тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам работы в текущем семестре на семинарских и практических занятиях;
- получившие положительную оценку по контрольной работе (для студентов заочного обучения).

Зачетная оценка ("зачтено", "не зачтено") выставляется по результатам выполнения практических работ студента в семестре.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета, который выставляется по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости. При необходимости тестовые задания закрытого и открытого типов могут быть использованы для проведения текущей аттестации.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся:

- тестовые задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов.

Критерии оценки результатов освоения дисциплины

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 17).

Таблица 17 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из них может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2. Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3 Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4 Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Оценивание тестовых заданий закрытого типа осуществляется по системе зачтено/ не зачтено («зачтено» – 41-100 % правильных ответов; «не зачтено» – менее 40 % правильных ответов) или пятибалльной системе (оценка «неудовлетворительно» – менее 40 % правильных ответов; оценка «удовлетворительно» – от 41 до 60 % правильных ответов; оценка «хорошо» – от 61 до 80% правильных ответов; оценка «отлично» – от 81 до 100 % правильных ответов).

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе «зачтено/ не зачтено». Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета, соответственно относятся вопросы для проведения промежуточной аттестации.

Перечень контрольных вопросов

1. Понятие, сущность, цели и основные принципы управленческого учета.
2. Причины выделения управленческого учета в относительно самостоятельную дисциплину и область профессиональной деятельности. Производственный учет как составная часть управленческого учета.
3. Объекты управленческого учета.
4. Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета. Роль управленческого учета в современных условиях хозяйствования.
5. Основные нормативные документы, используемые в управленческом учете.
6. Затраты как основной объект управленческого учета. Сущность и содержание понятий расхода, затрат и издержек в предпринимательской деятельности.
7. Группировка затрат для принятия решений и планирования. Бухгалтерские и экономические затраты. Явные и неявные затраты. Релевантные и нерелевантные затраты. Эффективные и неэффективные затраты.
8. Обобщение затрат с целью осуществления процесса планирования и прогнозирования. Краткосрочные и долгосрочные затраты. Планируемые и непланируемые затраты.
9. Обобщение затрат с целью осуществления процесса нормирования. Стандарты, нормы и нормативы и отклонения от них.
10. Классификация затрат по местам и сферам возникновения, функциям деятельности, центрам ответственности.
11. Классификация затрат для учета и калькулирования себестоимости произведенной продукции. Производственные и непроизводственные затраты. Основные и накладные затраты. Прямые и косвенные затраты. Одноэлементные и комплексные затраты. Постоянные и переменные затраты. Текущие и единовременные затраты.
12. Группировка затрат по статьям калькуляции и экономическим элементам.
13. Обобщение затрат с целью осуществления процесса контроля и регулирования. Регулируемые затраты. Контролируемые и неконтролируемые затраты.

14. Обобщение затрат с целью осуществления процесса стимулирования. Обязательные и поощрительные затраты.
15. Сущность понятия себестоимость, роль данных о себестоимости в управлении современным бизнесом.
16. Объекты учета затрат и объекты калькулирования, отвечающие целям управления себестоимостью.
17. Процесс исчисления (калькулирования) себестоимости продукции (работ, услуг).
18. Виды калькуляций. Калькуляционные единицы измерения, применяемые в практике калькуляционного учета.
19. Состав и классификация калькуляционных статей затрат.
20. Производственная, полная и усеченная себестоимость.
21. Себестоимость по центрам ответственности.
22. Методы оценки затрат в системе управленческого учета, используемые в Российской Федерации.
23. Классификация отечественных систем (методов) учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции.
24. Учет затрат и калькулирование себестоимости по системе "Полного учета затрат".
25. Учет затрат и калькулирование себестоимости по системе "Неполного учета затрат".
26. Система нормативного метода учета затрат и нормативная калькуляция.
27. Позаказный, попроцессный и попередельный методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
28. Международные принципы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).
29. Система учета затрат "Абзорпшен-костинг": основные положения, достоинства и недостатки.
30. Система учета затрат "Директ-костинг": основные положения, достоинства и недостатки.
31. Система учета затрат "Стандарт-кост": основные положения, достоинства и недостатки.
32. Система учета затрат по видам деятельности (ABC метод): основные положения, достоинства и недостатки.
33. Виды планирования по срокам и степени детализации проработки планов.
34. Роль бюджетирования в управлении современным предприятием, его цели и задачи.

35. Определение бюджета, периодичность и принципы его разработки.
Основные функции бюджета.
36. Виды бюджетов.
37. Общий (главный) бюджет.
38. Оперативный и финансовый бюджеты.
39. Процессно-ориентированное бюджетирование (АВВ).
40. Анализ и принятие краткосрочных управленческих решений.
41. Маржинальный подход и приростной анализ в принятии управленческих решений.
42. Понятие релевантных затрат и доходов.
43. Понятие и проблемы определения альтернативных издержек.
44. Понятие и виды инвестирования.
45. Влияние инвест решений на будущие затраты и доходы предприятия.
46. Анализ и принятие решений о капитальных вложениях.
47. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов.
48. Анализ и принятие решений в области ценообразования.
49. Внешние и внутренние факторы, влияющие на ценовые решения.
50. Рыночные методы ценообразования.
51. Трансфертное ценообразование.
52. Определение и особенности стратегического учета.
53. Основные методы и системы стратегического анализа.
54. Сбалансированная система показателей деятельности.
55. Организация управленческого учета по системе "Точно в срок" (JIT).
56. Организация управленческого учета и контроллинга по системе "Таргет-костинг".
57. Система "Total quality management" (TQM).
58. Система управления "Бенчмаркинг".
59. Система управленческого учета по системе "Кайзен-костинг".
60. Калькулирование по стадиям жизненного цикла.
61. Управленческий учет по теории ограничений (ТОС).
62. Организационная структура предприятия.
63. Централизация и децентрализация управления.
64. Формирование центров ответственности на предприятии.
65. Организационно-методическая модель управленческого учета.
66. Автоматизация управленческого учета.
67. Определение, цель и задачи управленческой отчетности
68. Виды и содержание управленческой отчетности.
69. Требования к информации, содержащейся в управленческой отчетности.
70. Организация системы внутренней управленческой отчетности.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Общие положения

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

- освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях);
- выполнение контрольной работы (форма контроля – защита контрольной работы).

4.2. Задания для самодиагностики в рамках самостоятельной работы студента

Тестовые задания используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами всех форм обучения.

Тестирование обучающихся проводится на занятиях после рассмотрения на лекциях, соответствующих тем или самостоятельно с использованием системы компьютерного тестирования "INDIGO".

Оценивание тестовых заданий закрытого типа осуществляется по системе зачтено/ не зачтено ("зачтено" – 41-100 % правильных ответов; "не зачтено" – менее 40 % правильных ответов) или пятибалльной системе (оценка "неудовлетворительно" – менее 40 % правильных ответов; оценка «удовлетворительно» – от 41 до 60 % правильных ответов; оценка "хорошо" – от

61 до 80 % правильных ответов; оценка "отлично" – от 81 до 100 % правильных ответов).

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе "зачтено/ не зачтено". Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

4.3 Примерный перечень тестовых заданий

Тестовые задания открытого типа

1. Потребителями информации управленческого учета являются
2. В целях расчета себестоимости затраты классифицируют на
3. По методу признания в качестве расходов затраты классифицируют на
4. К отложенным расходам относятся
5. Релевантные расходы зависят от
6. "Запасоемкими" являются затраты на
7. Постоянные расходы в общей сумме затрат предприятия
8. По полноте учета затрат в международной практике выделяют методы: и "Директ-костинг"
9. По объектам учета затрат выделяют попроцессный, и позаказный методы учета
10. По характеру затрат выделяют методы учета
11. При изготовлении уникальной или выполняемой по специальному заказу продукции в мелкосерийном производстве для калькулирования себестоимости используется метод учета затрат
12. На предприятиях с массовым типом производства ограниченной номенклатурой продукции, отсутствием или незначительным объемом незавершенного производства для калькулирования себестоимости используется метод учета затрат
13. Расчеты и решения на основе точки безубыточности возможны если предприятие использует метод учета затрат ""
14. В системе "" расходы в учете подразделяются на затраты по нормам и отклонения от норм
15. При использовании системы "Директ-костинг" товарные запасы готовых изделий в балансе отражают только по величине затрат

16. Затраты, образующие себестоимость услуг, группируются в соответствии с их экономическим содержанием по
затрат

17. Маржинальный доход рассчитывается как превышение

18. Трансфертные цены на предприятии — это цены расчетов между :

19. Центр доходов несет ответственность за

20. Бюджет производства составляется после составления бюджета

21. Планирование на период до 1 года можно охарактеризовать как:

22. Бюджет производства определяет виды и количество продукции, которые должны быть:

Тестовые задания закрытого типа:

23. Организация бухгалтерского управленческого учета:

- а) регламентируется Правительством России
- б) внутреннее дело каждого предприятия
- в) требование налоговых органов
- г) требование собственников бизнеса.

24. По сравнению с финансовым учетом, управленческий учет:

- а) более точен
- б) менее точен
- в) точность данных финансового и управленческого учета одинакова
- г) точность данных финансового и управленческого учета не одинакова.

25. Методы управленческого учета и контроллинга могут использоваться:

- а) только на промышленных предприятиях и в строительных организациях
- б) в некоммерческих организациях
- в) в любых коммерческих организациях
- г) во всех организациях, включая бюджетные учреждения

26. На какой вопрос дает ответ информация о затратах в разрезе экономических элементов:

- а) какие ресурсы были использованы предприятием в ходе осуществления деятельности
- б) куда были направлены ресурсы предприятия в ходе осуществления деятельности
- в) часть основных затрат, которые можно прямо отнести на производство продукции или оказание конкретных услуг

г) сколько стоит единица произведенной продукции.

27. Перечень, формат и содержание внутренней отчетности предприятия в системе управленческого учета устанавливают:

- а) совет директоров организации
- б) налоговые органы
- в) кредитные организации
- г) руководство предприятия, его менеджеры.

28. Конечной целью экономического управления большинством коммерческих организаций является:

- а) получение максимальной прибыли в данном отчетном периоде
- б) долговременное эффективное функционирование предприятия
- в) обеспечение занятости трудоспособного населения в данном регионе с достойной заработной платой
- г) осуществление безубыточной деятельности.

29. Частота подачи информации бухгалтерского управленческого учета:

- а) по запросам руководителей разных уровней
- б) годовая
- в) квартальная
- г) месячная.

30. Центры финансовой отчетности – это:

- а) структурные единицы предприятия, для которых формируются планы и которые отчитываются за результаты их выполнения
- б) структурные единицы предприятия, которые отчитываются за остаток наличных денежных средств
- в) финансовая служба предприятия
- г) отдел кадров.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Апчерч, А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Апчерч; пер. с англ. под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 951 с.
2. База данных научной электронной библиотеки [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://elibrary.ru>
3. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.
4. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев: Ника-центр, 2004. – 656 с.
5. Бочаров, В. В. Бюджетное управление в организации (на предприятии) / В. В. Бочаров. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 271 с.
6. Бочаров, В. В. Коммерческое бюджетирование / В. В. Бочаров. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 378 с.
7. Бочаров, В. В. Стратегия корпоративного финансирования / В. В. Бочаров, В. А. Черненко. – Санкт-Петербург: Нестор-История, 2015. – 192 с.
8. Браун, М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
9. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов: учеб. / Р. Брейли, С. Майерс; пер. с англ. Н. Барышниковой. – Москва: Олимп-Бизнес, 2008. – 1008 с.
10. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент. Полный курс. В 2 т. Т. 2. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2000. – 669 с.
11. Бримсон, Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон; пер. с англ. В. Д. Горюновой; под общ. ред. В. В. Неудачина. – Москва: Вершина, 2007. – 336 с.
12. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии / М. И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 411 с.
13. Вакуленко, Т. Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т. Г. Вакуленко, Л. Ф. Фомина. – Санкт-Петербург: Герда, 2013. – 288 с.
14. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. / М. А. Вахрушина. – 7-е изд., стереотип. – Москва: Омега-Л, 2010. – 570 с.
15. Владимирова, Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л. П. Владимирова. – Москва: Изд. дом "Дашков и Ко", 2000. – 308 с.

16. Волкова, О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О. Н. Волкова. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 272 с.
17. Гарант: информационно-правовой портал [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: www.garant.ru.
18. Гершун, А. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей / А. Гершун, М. Горский. – Москва: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2008. – 416 с.
19. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – Москва: ЗАО "Олимп-бизнес", 2005. – 416 с.
20. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии / В. А. Горемыкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Академический Проект, 2006. – 528 с.
21. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2000. – 254 с.
22. Друри, К. Управленческий и производственный учет. Учебный комплекс для студентов вузов / К. Друри; ред. Л. В. Резчицкая; пер. В. Н. Егорова. – 6-е изд. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 1424 с.
23. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений / К. Друри. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 655 с.
24. Дугельный, А. П., Комаров В. Ф. Бюджетное управление предприятием: учеб. пособие / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. – Москва: Дело, 2003. – 432 с.
25. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 319 с.
26. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для вузов / В. Б. Ивашкевич. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 618 с.
27. Кандалинцев, В. Сбалансированное управление предприятием / В. Кандалинцев. – Москва: КноРус, 2006. – 224 с.
28. Карминский, А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
29. Карпов, А. Е. 100 % практического бюджетирования. Бюджетирование как инструмент управления / А. Е. Карпов. – Москва: Результат и качество, 2005. – 400 с.
30. Карпова, Т. П. Управленческий учет: учеб. / Т. П. Карпова. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 352 с.
31. Керимов, В. Э. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. / В. Э. Керимов. – 10-е изд., перераб. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2019. – 399 с.

32. Кокинз, Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз; пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 316 с.

33. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.

34. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

35. Кот, А. Д. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях / А. Д. Кот, В. Е. Филиппов, А. А. Якименко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 82-89.

36. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы: учеб. для академического бакалавриата / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2019. – 354 с.

37. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии: учебно-практ. пособие / О. Н. Лихачева. – Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 264 с.

38. Масленченков, Ю. С. Практика бюджетирования на предприятиях России: практ. пособие / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – Москва: Изд. группа "БДЦ-пресс", 2004. – 392 с.

39. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие / И. Е. Мизиковский, А. Н. Милосердова, В. Н. Яснев. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 144 с.

40. Немировский, И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – Москва: ООО "ИД Вильямс", 2006. – 512 с.

41. Нивен, П. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 313 с.

42. Ольве, Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – Москва: Изд-во "Вильямс", 2003. – 304 с.

43. Палий, В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) / В. Ф. Палий. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 277 с.

44. Пашигорева, Г. И. Системы управленческого учета и анализа: учеб. пособие / Г. И. Пашигорева, О. С. Савченко. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 173 с.

45. Планирование деятельности на предприятии: учеб. / под ред. С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. – Москва: ЮРАЙТ, 2012. – 351 с.
46. Полковский, Л. М. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. / Л. М. Полковский. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2019. – 256 с.
47. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Т. Н. Бабич [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
48. Савчук, В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.
49. Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия. Эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева. – Москва: Дело, 2002. – 376 с.
50. Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование: учеб. пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 368 с.
51. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учеб. / А. В. Тебекин. – Москва: ЮРАЙТ, 2012. – 320 с.
52. Тельнов, Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю. Ф. Тельнов. – Москва: МЭСИ, 2004. – 116 с.
53. Управленческий учет: учеб. пособие / под ред. А. Д. Шеремета. - Изд. 2-е, испр. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 429 с.
54. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. / под ред. Е. С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Изд-во "Перспектива", 2011. – 656 с.
55. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем. под ред. А. А. Турчика, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – Москва: Финансы и статистика. 1997. – 800 с.
56. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – Санкт-Петербург: Азбука, 2002. – 311 с.
57. Хорнгрен, Ч. Т. Бухгалтерский учёт: управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; под ред. Я. В. Соколова. – Москва: Финансы и статистика, 2004. – 416 с.
58. Хоуп, Дж. Бюджетирование. каким мы его знаем. Управление за рамками бюджетов / Дж. Хоуп, Р. Фрейзер; пер. с англ. Р. В. Кашеева. – Москва: ООО "Вершина", 2005. – 256 с.
59. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – Москва: ЮРАЙТ, 2018. – 458 с.
60. Шим, Д. К. Основы коммерческого бюджетирования. Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров / Д. К. Шим, Д. Г. Сигел;

пер.с англ. И. Г. Гладкова. – Санкт-Петербург: Азбука: Бизнес Микро, 2003. – 476 с.

61. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – Москва: Изд-во "Дело и Сервис", 2005. – 588 с.

62. Энтони, Р. Учет: ситуации и примеры / Р. Энтони, Дж. Рис; пер. с англ. А. М. Петрачкова. – Москва: Финансы и статистика, 1993. – 560 с.

63. Воронова, Е. Ю. Управленческий учет: учеб. / Е. Ю. Воронова. – Москва: ЮРАЙТ, 2011. – 552 с.

Локальный электронный методический материал

Ольга Владимировна Корнева

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И КОНТРОЛЛИНГ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,4 Печ. л. 3,9

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